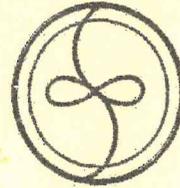


وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

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

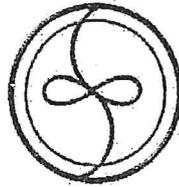
Volume III

RPT/078

DATE D'ENTRÉE
N° D'ORDRE

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 III

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 AUTORITES ADMINISTRATIVES INDEPENDANTES ET LA MODERNISATION DE L'ENTREPRISE.

Par:Essaïd TAIB
Professeur à l'ENA d'Alger

Pendant une trentaine d'années, l'entreprise publique, et plus globalement l'économie, ont fonctionné sous l'emprise directe et forte de l'administration. Les réformes économiques introduites à partir de 1988 tentent d'autonomiser l'entreprise par rapport à l'administration d'abord par le biais des fonds de participation et ensuite par celui des holdings. Dans la situation algérienne, la modernisation de l'entreprise publique signifie d'abord son émancipation vis-à-vis de l'Etat propriétaire pour qu'elle puisse s'affirmer comme acteur autonome dans un contexte d'économie de marché. Mais cette autonomie ne se limite pas à son seul statut d'entreprise publique et de la relation qu'elle entretient avec l'Etat propriétaire. Son autonomie dépend également du rôle de l'Etat dans une économie de marché.

Conformément à la théorie libérale, l'Etat ne devrait pas intervenir de manière directe et appuyée au sein de l'économie, celle-ci étant en principe régulée par les lois du marché. Seulement, et y compris dans une économie libérale, l'Etat n'est jamais totalement absent. Il se réserve toujours des modes d'intervention pour orienter, encadrer ou soutenir l'économie. L'intervention la plus classique se fait par le canal du gouvernement qui met en application ses décisions ou ses directives par le truchement de l'administration centrale. Or celle-ci est décriée comme étant trop bureaucratifiée, et à certains égards trop fortement dépendante du politique, voire même politisée.

Depuis, une vingtaine d'années, avec le libéralisme triomphant et sous la contrainte de la mondialisation dominante, l'Etat est tenu de changer ses modes d'intervention en direction de l'économie en utilisant des moyens plus souples, plus rapides, plus consensuels et moins autoritaires. C'est ainsi qu'il fait appel aux autorités administratives indépendantes en France, les agences aux USA ou les quangos en Grande Bretagne. Sur le plan juridique, ce sont des administrations qui ne s'apparentent ni aux services ministériels, ni à l'administration collégiale et encore aux établissements publics. Sur le plan fonctionnel, ce sont des autorités qui sont indépendantes et qui échappent à toute tutelle du pouvoir exécutif. Il s'agit donc d'un type nouveau d'administration.

Avec l'entrée dans l'économie de marché, l'Algérie a introduit ce type d'administration dans son dispositif institutionnel et qu'il conviendra d'examiner à la lumière de cette communication :

- le conseil de la monnaie et du crédit,
- la commission bancaire,
- la commission d'organisation et de surveillance des opérations de bourse,
- le conseil de la concurrence.

En se situant dans la problématique de ce colloque, il s'agira de voir si ces autorités contribuent ou contribueront à une modernisation de l'entreprise en assurant davantage son autonomie vis-à-vis de l'état et en introduisant de nouvelles formes de régulation économique.

I- LE STATUT : DES AUTORITES INDEPENDANTES

Bien entendu cette indépendance n'est ni absolue, ni totale puisque les autorités obéissent au principe de légalité et sont soumises au contrôle du juge. Cette indépendance se comprend dans le sens où ces institutions échappent à la tutelle du gouvernement et ne subissent pas les pressions de lobbies ou de l'opinion. L'autonomisation de certaines institutions administratives vis-à-vis du politique se veut une réhabilitation et une relégitimation de la figure de l'Etat. C'est un nouveau modèle d'administration qui se construit dans la mesure où se met en place une administration polycentrique qui n'obéit pas qu'à un seul centre : le gouvernement

Ces autorités administratives indépendantes sont nées dans un contexte donné et qui obéit à une demande précise dans les pays développés. Dans le contexte algérien, on peut arguer d'un mimétisme administratif consistant en un transfert mécanique de technologie juridique, ce qui ne remet pas en cause la nécessité de mettre en place ce type d'organisme, et particulièrement dans une phase de lancement de l'économie de marché. La question se pose de savoir si le pouvoir politique est culturellement et mentalement prêt à accepter des espaces d'autonomie au sein de l'appareil administratif (économique), et qui est par définition soumis à une autorité centrale unique.

On peut relever deux types d'indépendance : organique et fonctionnelle. Il y a plusieurs moyens de sauvegarder l'indépendance des autorités administratives indépendantes.

L'indépendance organique consiste à sauvegarder l'autonomie de l'institution elle-même par le biais des instruments suivants : le mode de création (constitution, loi, règlement), le mode désignation des membres (nomination ou élection), le régime des incompatibilités, les modalités d'exercice du mandat (irrévocabilité, renouvellement, durée). Le législateur n'a pas élaboré de statut type et le conseil constitutionnel ne s'est jamais prononcé sur le statut des autorités administratives indépendantes bien que cette question soit discutable sur le plan de la constitutionnalité. Le statut des autorités administratives indépendantes varie d'un cas à l'autre.

Toutes les autorités retenues dans le cadre de cette étude sont créées par voie législative. Elles sont toutes de nature collégiale, donc représentatives de différents secteurs : à un degré élevé pour la COSOB et le conseil de la concurrence, et moindre pour les autorités de nature bancaire : le CMC et la commission bancaire. Elles ne sont rattachées à aucune tutelle. Aucune ne bénéficie d'un mandat irrévocable mais la nomination pour une durée fixe devrait être un gage d'autonomie, or le premier président du CMC a été démis de ses fonctions bien avant l'expiration de son mandat.

L'indépendance fonctionnelle, autonomie d'organisation et de fonctionnement, suppose que les autorités administratives indépendantes ne soient soumises à aucune tutelle, ni ne reçoive d'injonction venant de quelque autorité que ce soit. Cette indépendance est moins bien assurée que la précédente. Sans doute, la dépendance budgétaire est la plus lourde, encore que la COSOB et la commission de la concurrence disposent de leurs propres ressources en soulignant que la nature et le montant de ces ressources sont fixés par le législateur. Le gouvernement s'immisce dans l'élaboration du règlement intérieur.

Juridiquement, les autorités administratives indépendantes jouissent d'un statut qu'on peut qualifier de satisfaisant sur le plan des garanties qui leur sont accordées par le législateur, notamment pour ce qui concerne le conseil de la concurrence. Mais il faut dire, en définitive, que la notion d'indépendance est toute relative : la législation est disparate ou lacunaire, variable d'une autorité à l'autre. La jurisprudence est inexistante. La pratique montre que les textes ne sont pas toujours respectés. Il n'en demeure pas moins que ces autorités constituent une avancée pour une administration réputée être centralisatrice, tracassière et autoritaire.

II. LA MISSION : LA FONCTION DE REGULATION

C'est l'un des changements les plus importants introduits aussi bien sur le plan doctrinal qu'opérationnel depuis ces dernières années en Algérie, car le passage d'une économie dirigée à une économie de marché suppose un autre type de rapports entre l'administratif et l'économique. N'étant pas une administration au sens classique du terme, les autorités administratives indépendantes se démarquent des tâches de gestion pour se consacrer à principalement à une mission de régulation, plus consensuelle, souple et transparente. Ce qui est une autre manière d'articuler l'Etat sur l'économique, autrement dit de renouveler la nature des rapports entre l'administration et les entreprises et la sphère économique.

Et pour pouvoir précisément faire face à ces nouvelles missions, les autorités administratives indépendantes sont généralement des administrations légères, composées de quelques services, et cela à la différence d'une administration collégiale classique ou d'un ministère. Certaines de ces autorités (le CMC et la COSOB) disposent des attributs classiques d'une autorité administrative, expression d'une régulation de nature autoritaire et directive : d'une part, le pouvoir réglementaire, même si à certains égards l'édition de règlements est soumis à un contrôle de l'administration des finances, particulièrement fort dans le cas de la COSOB, d'autre part, le pouvoir disciplinaire dans la mesure où elles peuvent infliger des sanctions, parfois très lourdes, quand les règles du jeu ne sont pas respectées.

En effet, la finalité de ces pouvoirs, acte exécutoire et sanction, somme toute classique pour des autorités administratives, ne viennent qu'en dernière instance et visent d'abord à conforter l'autorité morale dont disposent les AAI en raison de la compétence ou de la représentativité de leurs membres, de leur mode de désignation, de leur neutralité, de leur équité et de leur indépendance. Tout devrait concourir à enraceriner et conforter la fonction de régulation. Les autorités administratives indépendantes ressemblent à certains égards à des comités de sages, notamment en ce qui concerne le conseil de la concurrence.

Les autorités administratives indépendantes ont pour mission de mettre en place les règles du jeu dans des domaines sensibles tels que le respect des droits du citoyen, la défense des libertés, l'information et la communication. Et pour ce qui concerne les autorités administratives indépendantes à caractère économique : protéger le marché contre les abus dominants et les positions oligopolistiques, le capitalisme sauvage (conseil de la concurrence), la protection des consommateurs, des actionnaires et des épargnants, la transparence du marché, notamment boursier (COSOB). Cette volonté de faire respecter les règles du jeu est bien exprimée par la commission bancaire qui veille à la qualité de la situation financière et au respect des règles de bonne conduite de la profession. Il faut faire intérioriser certaines normes relatives à l'éthique et à la déontologie du métier dans le comportement des acteurs économiques, et particulièrement des entreprises.

Les autres modes de régulation qu'utilisent les autorités administratives indépendantes sont la consultation et la concertation (parfois obligatoire avant la prise d'un texte réglementaire ou

législatif, comme c'est le cas pour le conseil de la concurrence). Elles fournissent l'information, donnent des avis et formulent des recommandations pour corriger la législation et les dysfonctionnements relatifs à leur domaine d'intervention. La publication d'un rapport annuel, transmis au préalable au président de la république et à l'assemblée nationale, constitue également une manière de faire pression sur les pouvoirs publics. La sanction n'intervient qu'en dernière instance et à titre répressif. En effet, il faut souligner que, avant d'en arriver à cette extrémité, les AAI mettent en œuvre une fonction d'arbitrage entre les parties en litige. Si on compare l'économie à un système cybernétique, les autorités administratives doivent veiller à ce que celle-ci fonctionne correctement et que l'équilibre du système soit maintenu. C'est ainsi que le CMC organise le marché des changes et le mouvement des capitaux, la COSOB organise le marché des valeurs mobilières

CONCLUSION.

Les acteurs économiques, et en particulier les entreprises, doivent être soustraits à l'influence du politique. Toute la difficulté est là : comment soustraire les acteurs économiques à l'influence du gouvernement tout en les maintenant sous le contrôle de l'Etat, puissance publique.

L'expérience des autorités administratives indépendantes en Algérie est une expérience trop récente pour pouvoir en tirer des résultats tangibles. Ces autorités n'ont pas eu à s'exprimer ou à prendre des décisions, sauf pour la CMC. Au-delà de la législation qui n'accorde pas toujours les garanties voulues d'indépendance, s'ajoute une pratique qui n'est pas toujours prête au respect de ces mêmes textes. La COSOB a mis de longues années pour être installée, le président de la CMC a été démis de ses fonctions avant d'avoir achevé son mandat. D'ailleurs comment pourrait-on mettre en place des mécanismes de régulation du marché alors que celui-ci n'existe pas encore, que les entreprises sont pour l'écrasante majorité d'entre elles propriété de l'Etat, que les monopoles de fait continuent d'exister... Cela révèle, si besoin est, et par delà les simples péripéties d'un mimétisme administratif, lui-même ô combien significatif du degré d'impréparation des textes au contexte algérien, à quel point le pouvoir politique n'est pas encore prêt d'accepter une administration polycentrique.

Mais le contenu de la législation donne suffisamment d'indications pour comprendre les intentions du législateur dans sa volonté de passer à d'autres formes de relations entre l'étatique et l'économique et quand il a à intervenir, l'Etat le fait par le biais d'institutions qui échappent à l'emprise du politique. En cela, l'Algérie s'inspire formellement des expériences les plus récentes en matière d'organisation institutionnelle, quant à l'esprit de ces institutions, c'est une œuvre qui reste à accomplir. Une fois de plus le droit en Algérie se voit assigner une mission d'anticipation et d'innovation. Il ne vient pas réguler ou corriger des dysfonctionnements constatés sur le terrain mais instituer de nouveaux acteurs et introduire de nouvelles règles. Comme hier il s'est efforcé de construire le socialisme, aujourd'hui, il s'efforce de mettre en place le libéralisme.

MONDIALISATION ET GESTION DU RISQUE DANS UN CONTEXTE EN DEVELOPPEMENT : une affaire de l'entreprise et de son environnement

Par: Jamil CHAABOUNI
Professeur (FSEG-Sfax-Tunisie)

1-INTRODUCTION

Les risques - comme étant les dangers qui peuvent accompagner et influencer négativement les processus de formation d'objectifs et leurs réalisations - ont été de tout temps liés aux activités entrepreneuriales. Néanmoins, plusieurs indices révèlent que les risques auxquels sont confrontées les entreprises aujourd'hui et certainement dans le futur, gagnent en importance et en intensité (Hahn/Krystek, 1997, p. 3279). Les risques non perçus et auxquels l'entreprise ne tente pas de faire face pour poursuivre son chemin de la réussite peuvent l'entraîner dans un processus de crise dans le sens de menace de sa pérennité.

L'importance des risques que courent les entreprises provient, entre autres, du fait qu'elles sont confrontées à des constellations environnementales en perpétuel renouvellement avec un rythme jusque là inconnu, 'la seule constante étant le changement' (Hammer/ Hinterhuber, 1992).

La situation dans laquelle se trouve l'entreprise est comparable à celle d'un conducteur de voiture. 'L'entreprise ne connaît pas le parcours, la trajectoire entrepreneuriale future. Afin de pouvoir parcourir son chemin sans danger et sans limiter sa vitesse entrepreneuriale, les balises (signaux avertisseurs) sont à la fois utiles et nécessaires' (Steinle, 1997, p 1). Si pour le conducteur, les balises de signalisation comme les feux, les contrôles radars, les indications de travaux etc., l'informent sur ce qui l'attend sur son chemin en lui laissant le choix du niveau de risque à prendre pour atteindre sa destination, pour l'entreprise ce sont les informations sur les turbulences et les discontinuités en perspective qui constituent ses signaux d'avertissement. Ces informations lui permettent de mieux connaître sa trajectoire, de corriger sa direction et de revoir la voie de son développement si des risques apparaissent ou des chances sont en vue. Plus tôt la balise est perçue et prise en considération, plus la planification de mesures de réaction sont possibles. Le conducteur peut rouler plus vite et ainsi atteindre plus rapidement sa destination, l'entreprise peut aussi mieux maîtriser le risque et saisir les opportunités.

Toutefois, si les routes des pays industrialisés sont bien balisées, les entreprises dans les pays en développement sont confrontées à des trajectoires où les signaux avertisseurs sont moins développés voire même limités. La construction et la mise en place de ces balises valables non seulement pour une seule entreprise pour mieux maîtriser les risques et les chances ne peuvent être l'œuvre d'un seul acteur. L'environnement de l'entreprise est aussi impliqué dans cette œuvre à la fois individuelle et collective. C'est ce que nous essayerons de démontrer dans ce papier après avoir précisé le concept de risque.

2 -LE CONCEPT DE RISQUE ET DE GESTION DU RISQUE (risk management)

La revue de la littérature fait ressortir différents contenus du concept risque ; il est parfois assimilé à un état informationnel relatif à une situation dont l'apparition est incertaine (Hanssmann,

1985, cité par Steinle, 1997, p 2). Du point de vue décisionnel, le risque est une menace issue d'une décision erronée (idem.). Hahn définit les risques comme étant les menaces qui peuvent accompagner et influencer négativement les processus de formation d'objectifs et de leurs réalisations (Hahn et al, 1997, p. 3279). Dans la pratique entrepreneuriale, le risque apparaît comme une baisse du profit ou une perte (Koch, 1988, p.1034).

Les différences de contenu des diverses définitions proviennent du fait que les risques sont souvent des situations qui accompagnent divers autres phénomènes. Ainsi, le contexte donne son empreinte au risque. Dans ce qui suit, le concept de risque désigne une situation où il existe une incertitude et/ ou des événements évalués comme étant négatifs (perte par exemple) sont probables (Steinle, 1997, p. 2). Une gestion de ces risques ou risk management a pour fonction de prévenir et détourner les menaces de dégâts futurs. Le concept de risk management a été réintroduit dans le débat scientifique en gestion dans les années 1960 par Mehr et Hedges (1963, cité par Hahn et al., 1997, p. 3279). Leur apport se limite aux risques pour lesquels des polices d'assurance peuvent être souscrites. Cette approche a été développée et élargie ultérieurement ; elle inclut la direction de l'entreprise sous un angle global considérant tous les risques liés à son activité.

Ainsi, la gestion du risque apparaît comme partie intégrante du management stratégique dont la fonction selon Gälweiler (1990, cité par Steinle, 1997, p. 3) 'est de veiller aussitôt que possible et aussi nécessaire que possible à créer et à maintenir les meilleures conditions en vue de garder au présent et au futur lointain les possibilités de succès, c'est-à-dire, les potentiels de succès'. Evidemment, le potentiel de succès actuel ou à construire dépend, entre autres, des capacités de l'entreprise. La confrontation que l'on retrouve dans les premiers écrits sur la stratégie entre les opportunités et les menaces qu'offre l'environnement aux forces et aux faiblesses de l'entreprise indique que la rencontre d'opportunités et forces créent des chances de succès, et d'une façon analogue la rencontre des menaces et des faiblesses conduit à des risques. La comparaison de ces facteurs externes et du profil de l'entreprise permet de reconnaître les chances et les risques. Sur cette base l'entreprise va prendre des mesures pour assurer sa pérennité et son développement et dans le cas idéal étendre ses forces et éliminer ses faiblesses. Le management du risque dans le but de sa meilleure maîtrise selon la perspective du management stratégique peut constituer une voie porteuse pour son analyse dans un objectif non seulement de compréhension et d'explication mais aussi dans un objectif pragmatique afin de réaliser la performance commerciale et réduire le risque financier.

Dans ce qui suit nous présenterons deux apports dans le domaine du management stratégique en mettant l'accent sur leurs liens avec la gestion du risque et sur la base des critiques de ces deux apports nous tenterons de les enrichir par l'ajout du rôle que peuvent jouer, d'une part le réseautage d'entreprises et, d'autre part, l'environnement institutionnel dans la maîtrise du risque par l'entreprise.

3- MANAGEMENT STRATEGIQUE ET GESTION DU RISQUE

3.1- La perspective de Hahn/ Krystek

Hahn et Krystek accordent à la gestion du risque une place de première ordre dans le management stratégique. Ils distinguent dans la gestion du risque entre risque spécifique et risque général. 'Le management du risque général sert au maintien du développement performant de l'entreprise au moyen d'une action de prise de conscience du phénomène risque au niveau de tous les processus de direction et de réalisation, et il est en définitive une direction consciente du risque'. Cette prise en considération des aspects relatifs au risque est particulièrement importante au niveau des activités typiques de direction en l'occurrence de planification, de pilotage (Steuerung) et de contrôle.

De telles activités interfèrent avec une philosophie et une culture d'entreprise incluant, elle aussi, intentionnellement le phénomène du risque. De telles philosophie et culture d'entreprise définissent le niveau de risque auquel aspire l'entreprise ainsi que les comportements attendus et effectifs se rapportant au risque.

Le niveau de risque auquel aspire l'entreprise influence ultérieurement les phases de planification stratégique et opérationnelle ainsi que celle du contrôle. La philosophie et la culture d'entreprise imprègnent donc la planification des objectifs généraux et trouvent à travers le niveau de risque, objet de l'aspiration de l'entreprise, leurs expressions dans les objectifs relatifs aux valeurs, aux hommes et aux biens. Cette position se répercute donc sur la planification stratégique qui touche selon Hahn et al. la planification du domaine d'activité, de l'organisation, de la forme juridique, du système d'information et des ressources humaines au niveau de la direction. L'analyse du portefeuille d'activités sous ses différentes formes (BCG, Mc Kinsey, etc.) particulièrement celle tridimensionnelle incluant le cycle de vie du produit (et la dimension technologique) permet de reconnaître des risques et des chances de produits actuels et futurs, de composants de produits et de techniques de production par rapport au développements économiques internes et externes sur le plan technologique social et écologique. La planification organisationnelle se rapporte à la structuration future de l'entreprise et comprend le risque que des besoins de réorganisation sont reconnus ultérieurement. La planification des ressources humaines au niveau des postes de direction porte sur la détermination et l'évaluation systématique des disponibilités actuelles et des besoins futurs ainsi qu'aux possibilités de couverture de ces besoins. Ressourcer l'entreprise en cadres, que ce soit pour les besoins supplémentaires futures, que ce soit pour remplacer les cadres vieillissants jusqu'à la direction générale, constitue vraisemblablement la tâche la plus importante afin d'éviter les risques pour toute entreprise quelle que soit sa taille et sa structure.

La planification opérationnelle incluant intentionnellement le risque comprend plusieurs mesures se rapportant entre autres aux politiques fonctionnelles. A titre d'exemple, on peut citer :

- au niveau de la politique de production : l'introduction des systèmes flexibles de production,
- au niveau commercial : la création de points de vente externes,
- au niveau de la politique d'emploi l'entretien de ses propres fournisseurs,
- au niveau de la politique du personnel : l'entretien des collaborateurs,
- au niveau de la politique financière et de résultats : le maintien d'une politique financière conservatrice, la constitution et le maintien de réserves de liquidités dans la mesure du possible, un ratio capitaux propres/dettes sain, un crédit client sans risque et un niveau d'endettement assuré.

Une planification des résultats incluant intentionnellement le risque peut dans le cadre de la planification périodique des résultats et de la budgétisation faire apparaître à temps des risques ayant une influence sur le résultat d'exercice et la liquidité. A titre d'exemple les comptes prévisionnels peuvent faire apparaître les risques provenant de la baisse de prix, de quantités commercialisées, de variation de taux de change ou des taux d'intérêt.

Enfin dans la phase contrôle, la gestion du risque signifie l'utilisation de la méthode classique d'analyse des écarts entre le planifié et le réalisé. L'accent est mis davantage sur les contrôles intermédiaires et précoces. Toutefois, le risque inhérent à cette phase se situe au niveau de la fiabilité du système d'information mis en place. Eviter de tel risque, c'est améliorer le système d'information et créer un système d'alerte précoce.

L'apport de Hahn & al. met en évidence que la charpente de la gestion du risque est constituée par un fondement normatif basé sur une philosophie d'entreprise précisée dans une politique du risque et vécue dans une culture d'entreprise prenant en considération ce phénomène (Steinle, 1997, p. 6).

Une telle orientation nécessite de ressourcer l'entreprise en compétences et capacités en mesure d'inclure le phénomène risque à tous les niveaux de direction, réalisation et contrôle.

3.2- Les approches du management du risque basées sur les ressources

Les ressources comprennent tous les inputs nécessaires pour le processus de production et de commercialisation : ressources financières, technologiques, physiques, organisationnelles et ressources humaines. Les ressources, ayant leurs racines dans l'environnement de l'entreprise, sont toutefois mises à la disposition de celle-ci pour une durée limitée. L'idée de la gestion stratégique basée sur le développement de ressources a retrouvé une grande popularité après que Hammel et Prahalad (1993) ont identifié le concept de noyau de compétences comme l'expression de l'orientation managériale basée sur les ressources. Selon Prahalad Fahey/ Randall, 'un haut niveau d'aspiration' en termes d'intention stratégique, 'conduit au besoin de dégager des ressources. Un autre défi fondamental attend ici les responsables : comment acquérir et utiliser des ressources plus efficacement pour initier de nouvelles opportunités de marché' (1997, p. 363-364) et limiter par conséquent les menaces et par là même les risques. Un noyau de compétences comprend les compétences de base et les méta-compétences qui permettent de créer de nouvelles compétences (Krüger/Homp, 1997, cité par Steinle, 1998, p. 368). 'Les compétences de base' qui 'sont au cœur du processus d'exploitation et de création de nouvelles opportunités' (Prahalad Fahey/ Randall, 1997, p. 370) 'n'existent que dans la mesure où les entreprises apprennent à harmoniser des technologies multiples' (idem, p. 371). 'Elles impliquent un assemblage créatif de technologies multiples avec une connaissance du marché, une intuition marketing et la capacité à faire fonctionner cet ensemble en synergie' (idem, p. 372). Les compétences de base sont difficilement imitables du fait, entre autres, de l'intégration de l'apprentissage dans de nombreux secteurs de l'entreprise. Leur développement peut être inhibé par les modèles organisationnels pratiqués tel que le modèle du portefeuille d'activités. Les auteurs proposent une modélisation de l'entreprise en termes de portefeuille de compétences. Les compétences sont fortement liées aux ressources intellectuelles. Parmi ces ressources intellectuelles figurent :

- les banques de données sur les processus et les consommateurs,
- les systèmes de conception et d'innovation,
- les systèmes et habitudes de gestion,
- la logistique et les réseaux d'information,
- les réseaux de contact spécialisé et l'accès aux nouveaux acteurs,
- les systèmes de réponse organisationnelle rapide,
- les systèmes de motivation et culture d'entreprise (Quinn, 1997, p. 321).

Selon Quinn, les grandes lignes d'entreprises performantes 'démontrent que l'intérêt stratégique ne réside pas tant dans le rétrécissement ou la limitation d'une gamme de produits ou d'envergure du marché que dans la concentration d'une stratégie sur le développement d'un noyau de compétences intellectuelles et de services qui sont importants aux yeux des consommateurs' (p. 323). Dans cette optique qui concorde avec les visions des sociétés de capital risque (au moins aux Etats-Unis) qui considèrent aujourd'hui à cause des avancées technologiques rapides que connaissent des secteurs d'activité, que 'les entreprises peuvent grandement diminuer leur prise de risque..., en évitant des investissements d'intégration verticale et en gérant à travers le monde des réseaux de compétences intellectuelles plutôt que des ouvriers et des machines.... Cela crée des myriades d'opportunités pour les plus petites entreprises' (p. 336-337) qui peuvent se concentrer sur quelques compétences intellectuelles choisies.

Les compétences de base et plus particulièrement les compétences intellectuelles sont certes nécessaires pour le fonctionnement quotidien de l'entreprise ; mais leur développement - les méta-compétences - est indispensable pour emprunter une trajectoire favorisant la performance de l'entreprise. Une compétence ne peut être désignée par noyau de compétences que si elle peut être développée par de méta-compétences.

La base de méta-compétences est constituée par la capacité d'apprentissage, d'innovation et de changement. Si les compétences de base autorisent une meilleure gestion et maîtrise des risques dans un futur proche, les méta-compétences favorisent une gestion et maîtrise du risque permanentes.

Aussi bien l'approche de Hahn / Krystek que celle basée sur les ressources - d'ailleurs qui ne s'excluent pas - concentrent leur analyse au niveau de l'entreprise. Celle-ci est supposée pour les premiers être en mesure de définir une politique consciente du risque et d'en irriguer ses processus stratégiques et opérationnels. Or ce fondement normatif de la gestion du risque ne se crée pas ex nihilo : ceux qui définissent la politique consciente du risque sont influencés par un processus de formation, de socialisation et par le contexte entrepreneurial dans lequel ils exercent. L'empreinte environnementale n'est pas totalement absente.

Quant à la seconde approche qui relève que l'entreprise peut se ressourcer en compétences à l'interne et/ou à l'externe et créer son noyau de compétences, a été critiquée du fait que son apport comprend peu d'assertions pouvant être opérationnalisées dans le contexte entrepreneurial (Rasche, 1994, cité par Steinle, 1998, p. 369). Les recommandations pour la gestion stratégique se limitent à la reconnaissance de noyau de compétences et leur utilisation au moyen d'un transfert sur d'autres marchés (Steinle, 1998, p. 369). A cet effet, ce noyau de compétences doit d'abord exister. La question pourquoi des entreprises disposent d'un noyau de compétences alors que d'autres n'en disposent pas reste posée (idem, p. 369). L'état actuel du développement de l'approche basée sur les ressources n'apporte pas de réponse plausible quant aux racines profondes de ce noyau de compétences. Ceci nous amène à formuler l'hypothèse que cette approche suppose implicitement que l'environnement est en mesure de générer des compétences utiles et nécessaires ; cela implique que même si l'entreprise ne veut pas, pour une raison ou une autre, se procurer ces compétences, elle peut en bénéficier en faisant appel aux autres entreprises qui en disposent. Cette hypothèse implicite ne peut être que partiellement vérifiée dans un environnement en développement qui jusqu'à une date récente protégeait ses entreprises à des degrés divers contre le risque. Un tel contexte n'a pas favorisé l'émergence de modèles de gestion portant dans leur sillage une plus grande prise en considération des risques ; les modèles de gestion pratiqués favorisaient peu l'apprentissage, l'innovation et le développement de la capacité de changement.

Si on reprend la métaphore du conducteur, il semble que le balisage de la trajectoire entrepreneuriale par l'information et le développement de noyau de compétences clopine derrière le changement rapide et l'ouverture galopante de la compétition internationale sur les marchés traditionnels des entreprises locales. Or l'entreprise peut certes baliser ses sentiers internes, le balisage des routes à usage collectif est une œuvre commune nécessitant une action collective où l'environnement joue un rôle important dans la facilitation de la gestion du risque.

4- LE ROLE DE L'ENVIRONNEMENT DANS LA GESTION DU RISQUE

Du fait du rôle primordial que joue l'information dans la gestion et maîtrise du risque, comme cela a été évoqué, et du fait des ressources limitées dont disposent les entreprises dans les pays en développement et de leur retard dans l'engagement de processus d'apprentissage, l'environnement

peut être activé dans la construction de systèmes dynamiques d'information. La construction de ces systèmes se situe à deux niveaux :

- le réseautage d'entreprises et
- le changement du rôle des institutions publiques.

L'idée de la connexion d'entreprises de secteurs d'activités connexes et de soutien n'est pas nouvelle ; dans l'explication de l'avantage concurrentiel des nations, cette connexion fait partie selon Porter des quatre déterminants géographiques de cet avantage à côté des conditions de la demande, des conditions factorielles et du contexte stratégique, structurel et compétitif (Porter, 1997, p.176). Cette connexion est plus vaste et englobante que la connexion avec les fournisseurs. Certes la connexion de l'entreprise avec les fournisseurs et les utilisateurs finaux situés à proximité les uns des autres permet de tirer profit du flux constant et rapide de l'information et d'un travail conjoint sur les améliorations pour progresser ensemble et mieux maîtriser le risque. Aussi, la connexion avec les entreprises locales de secteurs d'activités connexes ou faisant appel au même type de savoir-faire, de technologie ou de clients procure des avantages semblables : flux d'informations, échanges techniques, opportunités de partage... augmentant le rythme de l'innovation et d'amélioration (Porter, 1997, p. 178) et par là-même assurant une meilleure gestion du risque. Cette dernière est issue du fait que ce réseautage favorise une plus grande maîtrise des divers maillons de la chaîne de valeur.

L'échange d'informations et la coopération stimulent l'accumulation de connaissances, de savoir-faire et des rapports de travail plus fluides et, enfin de compte, la création de noyau de compétences. La liaison entre des entreprises qui opèrent à divers maillons de la chaîne de valeur débouche sur l'émergence de grappes d'entreprises (cluster ou agglomérat, selon la terminologie de Porter) liées entre elles par des relations de fournisseurs, de clientèle etc. La formation de grappes d'entreprises facilite l'accès à l'information, aux réserves de savoir et de compétences. La trajectoire entrepreneuriale est balisée collectivement, ce qui autorise chaque entreprise prise individuellement à choisir selon sa philosophie de gestion le niveau de risque auquel elle aspire en disposant d'informations et de compétences supérieures à celles qu'elle aurait pu accumuler toute seule.

Le fonctionnement de telles grappes suppose l'échange de flux de communication intense entre les éléments, ce qui stimule le processus d'apprentissage créant ainsi de nouvelles ressources de nature à renforcer la confiance et la coopération (à l'image du milieu innovant de Grenoble, cf. Steinle 1998, p. 374-375). La grappe fonctionne selon des normes qui se construisent tout au long du processus de socialisation de ses éléments. Sur la base de ces normes les comportements déviant de certains éléments peuvent être sanctionnés.

Les institutions publiques peuvent jouer un rôle catalyseur dans la constitution de ces grappes. Du fait que les institutions publiques disposent d'informations sur le tissu des entreprises et du fait qu'elles peuvent mobiliser des ressources afin de reconnaître des complémentarités et affinités de nature différentes (technique, personnelle, d'échange) entre les entreprises appartenant à divers secteurs, elles peuvent intervenir par l'engagement de mesures diverses dans l'initiation et la construction de ces grappes. A titre d'exemple certaines mesures initiées par l'Etat tunisien afin de promouvoir la création d'entreprises peuvent être moyennant quelques adaptations, transposées à cet effet. A titre indicatif et non limitatif, on en peut citer :

- le lancement de projets pilotes de création de grappes d'entreprises,
- la sensibilisation,
- l'initiation au fonctionnement de grappe d'entreprises et la formation,
- l'orientation d'entreprises existantes ou en création en fonction de leurs besoins et spécificités vers des grappes déjà existantes.

Le rôle des institutions publiques s'étend aussi à la collecte et mise à la disposition des entreprises et de grappes d'entreprises d'informations sur des opportunités et des menaces au niveau de secteurs d'activité à l'échelle nationale et internationale. Du fait de la globalisation de l'économie, les institutions publiques peuvent aussi orienter et faciliter l'insertion d'entreprises et de grappes d'entreprises dans des agglomérats internationaux favorisant ainsi l'apprentissage et le développement de compétences.

De telles actions signifient un changement de la mission des institutions publiques ; il ne s'agit pas de réclamer plus d'Etat mais, pour emprunter l'expression de Michel Crozier, de mieux d'Etat. Ainsi, les institutions publiques participent au balisage en assumant un rôle de facilitateur dans la trajectoire entrepreneuriale soutenant l'entreprise dans la gestion et maîtrise du risque stratégique et par là-même améliorant sa performance commerciale et réduisant son risque financier.

BIBLIOGRAPHIE

- Gälweiler, A. (1990)**, Strategische Unternehmensführung, 2^{ème} éd.
- Hahn, D./Krystek, U. (1997)**, Risk-Management, in : Gabler Wirtschaftslexikon, 2^{ème} éd., pp. 3279-3282.
- Hamel, G./Prahalad, C.K. (1993)**, La stratégie à effet de levier, Harvard l'Expansion, n°69, pp.43-54.
- Hammer, R.M./ Hinterhuber, H.H. (1992)**, Instrumente der Strategischeentwicklung und -umsetzung, in : Risak, J./Deyhle, A. éd., Controlling : State of the Art und Entwicklungstendenzen, Wiesbaden, pp.233-257.
- Hansmann, F. (1985)**, Jenseits der Portfolio-Analyse : Systemare Strategische Planung, Staregische Planung, pp.23-36.
- Koch, H. (1988)**, Strategische Unternehmensplanung und Risiko, ZfB, n°10, pp.1033-1051.
- Mehr, R.J./Hedges, BA.(1963)**, Rism Management in the Business Entreprise, Homewood.
- Porter, M. (1997)**, Stratégie globale : réussir sur le marché global, in : Fahey, L./Randall, R. éd., Les paramètres essentiels de la gestion stratégique des entreprises, Nouveaux Horizons, pp .159-206.
- Prahalad, C.K./Fahey, L./Randall, R. (1997)**, Une stratégie pour la croissance, le rôle des compétences de base dans l'entreprise, in : Fahey, L./Randall, R. éd., Les paramètres essentiels de la gestion stratégique des entreprises, Nouveaux Horizons, pp .353-380.
- Quinn, J.M. (1997)**, Bâtir l'entreprise intelligente : optimiser les ressources, les services et la technologie, in : Fahey, L./Randall, R. éd., Les paramètres essentiels de la gestion stratégique des entreprises, Nouveaux Horizons, pp .317-352.
- Rasche, C. (1994)**, Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen – Ein Ressourcenbasierter Ansatz, Wiesbaden.
- Steine, C./Thiem, H./Bosch, T. (1997)**, Chancen- und Risikenmanagement : Konzeption, Ausgestaltungsformen und Umsetzungshinweise, Zeitschrift für Planung, pp.1-16.
- Steinle, C./Eickhoff, M./Schiele, H. (1998)**, Zur Perspektivenerweiterung des sstrategischen Management : Der « Innovative Cluster » als Wertschöpfungs-system und die Entwicklung von Kernkompetenzen, Zeitschrift für Planung, pp.367-350.

QUE DEVIENT LA FORCE DE TRAVAIL FEMININE FACE AUX CHANGEMENTS DE L'APPAREIL DE PRODUCTION ?

Par : BELHOUARI-MUSETTE Djamila
Sociologue – Chercheur
CREAD - Alger

La politique économique suivie par l'Algérie jusqu'aux années 80 a contribué à la formation d'une société salariale. Dans ce contexte, l'emploi féminin a changé progressivement.

Le salariat féminin apparaît dans les années 60, d'abord comme un devoir de prise en charge par la communauté. Il s'agit des veuves de la guerre de libération qui deviennent travailleuses. Elles introduisent dans le paysage culturel algérien une nouvelle image de la femme : la chef de famille. Mais la scolarisation des filles, suivie de la formation professionnelle, va permettre une extension du champ d'intervention des femmes sur le marché du travail : de femme de ménage elle devient couturière diplômée, infirmière puis enseignante. Les autres catégories de travailleuses suivront cette première percée des années 60.

L'appareil de production mis en place dans les années 70 par le processus d'industrialisation va faire appel à la force de travail qualifiée. Cette phase sera marquée par la présence de la jeune femme cadre et les employées.

Les années 80/90 du côté de l'opérateur économique seront la période de la réorientation de l'appareil de production vers l'économie de marché.

Les travailleuses n'apparaissent plus comme une force unie, celle des années 70. La restructuration économique les organise en catégories différentes. Les années 90 sont caractérisées par :

- Les femmes au chômage
- Les travailleuses à domicile
- Les femmes entrepreneurs

Du point de vue statistique, le taux d'activité est passé de 4,41% en 1987 à 13,17% en 1995. Et en terme d'occupation, les années 90 indiquent une inversion des tendances, ce taux est en baisse (de 86,61 en 1987, il passe à 63,26% en 1995), avec un taux de chômage important.

1. CONCERNANT LES FEMMES AU CHOMAGE

Le taux de chômage féminin a évolué rapidement : de 14% en 1987 à 38% en 1995. Il s'agit d'un chômage juvénile et d'un chômage d'insertion car les primo-demandeurs dans la classe d'âge des 15-24 ans sont à 62,7%. Et on assiste aussi à un regain du chômage au niveau de la classe 25-34 ans (de 19% en 87, le taux passe à 28,8% en 1995).

Dans une première lecture on pourrait dire que ce chômage traduit une reconnaissance sociale du travail féminin pour la jeune fille.

2. CONCERNANT LES TRAVAILLEUSES A DOMICILE

Elles représentaient 25,9% de la population active féminine en 1989. Et 63,22% de ces travailleuses sont dans la tranche d'âge des 20-39 ans.

Par rapport au niveau d'instruction 42,27% avaient en 1989 un niveau d'instruction allant du primaire au secondaire. 40% des jeunes filles de moins de 16 ans sont sans instruction, de même 100% des femmes de plus de 50 ans.

Par rapport à la situation matrimoniale : 56,39% sont mariées et 20,68% sont célibataires. Les mariées ont des époux cadres moyens, ouvriers, employés, manœuvres...

L'informel se présente d'abord sous le signe d'une lutte contre la pauvreté. Mais à la longue de cette attitude active de l'épouse ou de la fille, résulte une nouvelle position de cette femme dans la famille : son pouvoir est accru et une certaine autonomie de ces femmes au sein de l'unité familiale apparaît.

On peut conclure que, l'Etat est le premier pourvoyeur d'emplois des femmes dans le secteur structuré. Le passage à l'économie de marché laisse présager une chute du salariat féminin.

Pourtant le taux d'occupation évolue de 63,26% en 95 à 74,2 en 1997 et le taux de chômage baisse : de 38,14% en 1995 à 25,8 en 1997.

En fait ceci peut s'expliquer par le développement du travail à domicile, et le développement de l'emploi précaire (IAIG – indemnité pour l'activité d'intérêt général, les coopératives de jeunes, les contrats pre-emploi, le micro-crédit..)

Dans ce contexte de crise économique et de changement du paysage culturel la force de travail féminine apparaît disponible. L'instruction et la formation professionnelle des filles, conjuguées avec les conséquences de la crise économique qui ronge le pouvoir d'achat des ménages, incitent les familles à mobiliser toute leur force de travail y compris féminine, celle-ci ayant souvent une qualification.

L'on peut se demander alors comment se présente l'entrepreneuriat féminin ?

3. L'ENTREPRENARIAT FEMININ: une force de travail en mouvement

La réforme des entreprises industrielles publiques (compression des effectifs, liquidation des entreprises déficitaires ...) offre à certaines travailleuses l'opportunité d'un capital de départ.

Nous assistons alors à l'avènement du secteur public vers le secteur privé d'une partie de la force de travail qualifiée : les cadres. Ce mouvement se traduit par la conversion à l'entrepreneuriat. La compensation offerte au personnel compressé, ajoutée aux savoirs accumulés, sont investis.

Le deuxième mouvement qui alimente l'entrepreneuriat féminin provient du secteur informel. Il s'agit de l'expansion en micro-entreprise d'une activité informelle indépendante ou de l'auto-emploi. La reconnaissance de l'autonomie des femmes au sein de l'unité domestique

représente un des fondements du dynamisme entrepreneurial féminin. C'est le cas du textile (pour la couturière) ou celui de l'alimentation (pour les repas préparés lors des cérémonies...)

Mais cette apparition des femmes entrepreneurs traduit en fait un mouvement qui est à ses débuts. Ainsi, l'observation statistique du travail indépendant des femmes en Algérie, au début de cette histoire, indique en 1987 un poids très faible – soit 3% des indépendantes sur la totalité des femmes actives. En Tunisie, elles étaient en 1989 à 16,9% et en Egypte 18,8%.

3.1. Dans quelles branches d'activités sont-elles présentes ?

Cette apparition encore timide est surtout restreinte aux branches d'activités traditionnellement féminines – soit celles qui étaient exercées dans et pour la famille et qui auraient évolué vers la sphère publique.

L'entrepreneuriat féminin se manifeste essentiellement comme une évolution de l'économie domestique. Ainsi :

❖ Les femmes entrepreneurs sont concentrées d'abord dans les branches de l'industrie légère : le textile et l'agroalimentaire. A titre d'exemple, en 1992 pour la région centre (Alger, Blida, Tipaza et Boumerdes) elles sont 17.2% entreprises dans le textile et 6.8% dans l'agroalimentaire.¹

❖ Elles se retrouvent aussi plus dans les Services et Commerces (60%). Toujours pour la région Centre, un espace pourtant favorable au travail des femmes, nous avons :

- 19.4% entreprises dans l'hôtellerie, restaurant-café
- 29.9% entreprises dans les services fournis au ménage
- 10.7% dans les services fournis aux entreprises.

❖ Par contre, elles sont faiblement représentées dans les branches suivantes :

- La sidérurgie (1.1%)
- Les BTP (1.1%)
- La chimie, le caoutchouc, le plastique (1.1%)
- Le bois, papier, imprimerie (3.3%)
- Et l'industrie diverse (3.3%)

❖ Ces femmes sont aussi faiblement présentes dans

- les transports (2.2%)
- les établissements financiers (3.9%)

➤ Du point de vue du champ de son déploiement, l'on constate que l'activité de cette femme entrepreneur en tant que pionnière, ne peut être observée dans toutes les branches d'activités économiques.

➤ Il s'agit donc d'abord de la reproduction d'activités anciennes sous une forme évoluée ou encore d'une extension de l'économie domestique vers l'économie de marché. Ces

¹ Observation des données de la Chambre nationale des Commerces de 1992 (ONS)

activités peuvent être résumées par la notion de « métiers traditionnels », tel l'artisanat, l'alimentation, l'habillement.

➤ Il faut rappeler à ce niveau que la culture influence le type d'activité choisie. Elle est même au centre de l'activité entrepreneuriale. Et concernant les « métiers traditionnels », l'Algérie bénéficie d'une immense richesse culturelle qui pourrait être exploitée économiquement.

➤ Ces femmes entrepreneurs ont-elles cet esprit d'entreprise ?

➤ Le reste de l'entrepreneuriat féminin consiste en un ensemble d'activités nouvelles répondant à de nombreux besoins – soit surtout des activités de services, là où l'Etat est absent ou peu présent.

Et encore, il existe sur ce plan un vide qui peut présenter un immense champ d'investissement : le cas du système d'entretien ménager, d'aide aux femmes travailleuses, le domaine des loisirs, l'entretien de l'équipement informatique des entreprises ...

3.2. L'esprit d'entreprise féminin

Si dans le patriarcat les femmes étaient censées être prise en charge, avec le salariat féminin, la force de travail féminine apparaît comme une force pouvant se prendre en charge elle-même. Mais l'entrepreneuriat féminin renverse la vision patriarcale de la femme : c'est une force qui se prend en charge et entraîne avec elle d'autres personnes : elle offre des emplois. Elle serait donc en possession d'un pouvoir formel au niveau de la production qui apparaît comme un contre-pouvoir par rapport au patriarcat culturellement dominant.

Le phénomène de l'entrepreneuriat remet en question les valeurs fondamentales de la société. On est face à une émancipation féminine qui ne dépend pas d'un pouvoir étatique modernisant.

Ainsi, si l'entrepreneur est un agent de changement économique, la femme entrepreneur est, en plus de cela, porteuse de changements culturels et sociaux.

Le concept de « féminisme civil » (que j'emprunte à Moncef Bouchrara¹) résume ce processus.

En effet, se prendre en charge et entraîner d'autres avec soi pour créer, organiser, diriger une activité de type industriel, commercial ou de service, c'est avoir « l'esprit d'entreprise » - qui était censé être selon le patriarcat, propre au sexe masculin.

C'est pourquoi l'esprit d'entreprise féminin nous oblige à nous interroger sur son interaction avec l'environnement culturel. Et l'on peut se demander d'abord si la culture familiale peut être un frein au développement économique.

3.3. La culture familiale : un obstacle au développement économique ?

La famille, dans sa dimension culturelle, est caractérisée par un ensemble de normes et une certaine image extérieure, qui régissent les conduites de ses membres. Elles s'imposent en

¹ Communication de M. BOUHRARA au 2^e Forum des Femmes méditerranéennes – Réunion préparatoire – Tunis, 28/29 janvier 1995.

particulier aux femmes qui assurent la fonction stratégique de reproduction biologique, idéologique et sociale du groupe.

Et quelle que soit l'action menée par le membre du groupe familial, elle engage la personnalité morale de la famille. Elle ne peut donc se réaliser en toute autonomie.

Le poids de la famille se vérifie lors de la prise de décision de s'engager dans les relations matrimoniales, lors du vécu de la procréation, au moment de choisir de s'investir dans la sphère de la production...

Créer une entreprise pour une femme n'a pu passer outre les multiples pressions familiales. Il pourrait même être le résultat d'une stratégie familiale, pour l'extension de sa reproduction matérielle. Et derrière la «chef d'entreprise», il y aurait des décideurs informels, comme il pourrait s'agir seulement d'un pouvoir d'influence qui passe par mille et une ruses.

C'est pourquoi, les premières femmes entrepreneurs apparues sont des veuves. Il s'agit de « grandes familles », qui lors de la disparition du chef de famille, transmettent ce titre à la mère.

Au départ, on n'est pas en présence d'un changement culturel. Il est question d'une stratégie de conservation de l'unité économique et de la cohésion du groupe. Le moyen de production est seulement mis au nom de la mère (¹).

Mais en absence de fils en âge de prendre la relève effective du père, certaines mères n'ont pas eu recours à un gestionnaire. Elles se sont réellement investies dans l'entreprise. Ainsi de même qu'historiquement, en Algérie indépendante, les premières employées et ouvrières furent les veuves de chahid ; les premières femmes entrepreneur seraient encore des veuves.

Seulement, il s'agit de «veuves particulières». Ces chefs de famille proviennent de familles de commerçants, des artisans et des nouveaux industriels.

Dans ce contexte, la grande famille serait vivante ainsi que sa pression.

3.4. Les femmes entrepreneurs, d'abord des femmes mariées ?

Devenir femme entrepreneur nécessite aussi un temps d'accumulation de capital et de savoir-faire. Il serait donc plus probable de rencontrer cette catégorie de travailleuses parmi les femmes mariées.

Par ailleurs, étant des « indépendantes », ces femmes peuvent jouir de la gestion libre de leur temps. Et possédant les moyens matériels nécessaires à la modernisation du travail domestique, elles pourraient moins subir le poids de la double journée de travail.

Mais ce vécu n'exclut pas totalement certaines responsabilités domestiques. C'est pourquoi ces femmes s'investissent dans une entreprise, après que les enfants ont grandi.

On peut retenir que la création d'entreprise par les femmes ne se fait pas uniquement dans un environnement d'hommes hostiles. Elles peuvent jouir aussi de l'aide de la famille – dans le but

¹ Celle-ci figure alors, sur le registre de commerce et d'industrie, comme propriétaire d'entreprise !

soit de maintenir la cohésion familiale et la reproduction matérielle et symbolique du groupe familiale, soit en tant que résistance de la famille face à la crise économique. Enfin la flexibilité dans le temps de travail rendue possible par l'entrepreneuriat, permet d'établir un certain équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale, et celle-ci ne peut être donc un frein à cette entreprise.

Vue sous l'angle culturel, l'entrepreneuriat féminin apparaît à ce stade en tant que produit d'une stratégie familiale. Mais au fur et à mesure du processus, cette femme s'émancipe selon son poids dans l'entreprise et acquiert en conséquence une autonomie relative.

En conclusion, l'on peut s'interroger sur l'apport de l'entrepreneuriat féminin même à ce stade embryonnaire de son développement.

L'entrepreneuriat, comme forme évoluée de l'économie domestique, rend visible certaines activités en dehors de l'espace familial.

Par ailleurs, en tant que solution au chômage, il permet à la force de travail qualifiée de conquérir un terrain traditionnellement masculin : le marché. Par la même occasion, il soulage le chômage des jeunes filles moins qualifiées, provenant de milieux nécessiteux, qui se présentent comme ouvrières.

Cependant l'on peut se demander que va devenir l'entrepreneuriat féminin face à la transformation en cours de l'économie mondiale et l'évolution des techniques.

Répartition des femmes propriétaires d'entreprises la région du Centre

Branche d'activités	Nombre	%
textile	79	17,2
agro-alimentaire	31	6,8
hôtellerie	89	19,4
services aux menages	137	29,9
services aux entreprises	49	10,7
siderurgie	5	1,1
BTP	5	1,1
Chimie	5	1,1
Bois & Papier	15	3,3
Indus Divers	15	3,3
transports	10	2,2
finance	18	3,9
Total	458	100,0

source : exploitation des données du CNRC de 1992 – ONS, alger.

Populations actives féminines en Méditerranée
Poids du travail indépendant – (agriculture comprise)

Pays	PAT(1)	dt femmes	(2)/(1)	P & Ind (3)	(3)/(1)	P&Ind -F(4)	(4)/3	(4)/(2)
Algérie (87)	5341000	492000	9,21	896000	16,78	14480	1,62	2,94
Tunisie (89)	2360000	494000	20,93	496000	21,02	83500	16,83	16,90
Egypte (89)	16000000	4610000	28,81	4279000	26,74	843000	19,70	18,29
Turquie 92)	21184000	6540000	30,87	6229000	29,40	826000	13,26	12,63
Maroc (90)	3895000	1328000	34,09	697000	17,89	ND	Nd	Nd
Espagne (92)	15154000	5492000	36,24	2652000	17,50	672000	25,34	12,24
Grèce (90)	4000000	1483000	37,08	1295000	32,38	267000	20,62	18,00
Italie (91)	24245000	9000000	37,12	5228000	21,56	1250000	23,91	13,89
France (91)	24600000	10660000	43,33	3095000	12,58	1034000	33,41	9,70

Sources : AST (BIT) Genève Années 1989-1993

Calcul M. BOUHRARA – 2^e Forum Femmes méditerranées réunion préparatoire – Tunis, 28/29 janvier 1995

Note : PAT = population active totale ; P & Ind – F = patrons et indépendants - dont femme

ND = Non disponible

LES STRATEGIES FINANCIERES DES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS INTERNATIONAUX ET LEURS IMPACTS SUR LES ENTREPRISES

Par: Mohamed KECHIDI
Maître de conférences/ Chercheur
Université de Toulouse-Le-Mirail/ LEREPS

Il est un fait indéniable, qu'aujourd'hui la forme la plus achevée des processus de globalisation concerne le domaine financier. L'interconnexion des marchés financiers, l'absence ou la suppression de barrières à la mobilité des capitaux sont autant d'éléments qui concourent à l'unification de la sphère financière. En arrière plan de cette globalisation, il n'est pas irréaliste d'affirmer qu'un nouveau modèle de capitalisme est en voie d'émergence dans les différentes régions du monde. Il ne s'agit pas d'un modèle préexistant mais bien d'une forme nouvelle de contrôle des activités économiques par le marché.

On assiste, depuis une dizaine d'années, à une concentration sans précédent du capital financier entre les mains d'un nombre somme toute relativement réduit d'acteurs que sont les investisseurs institutionnels. Ceux-ci, souvent directement ou indirectement rattachés à l'industrie des fonds de pension, ont des exigences renouvelées en matière de rentabilité et influent directement sur le comportement stratégique des firmes. Le double phénomène de concentration et de spécialisation des unités productives, résultat manifeste de cette influence s'inscrit dans les démarches financières visant l'obtention d'une shareholder value accrue au profit des actionnaires.

L'objet de ce qui suit est, dans un premier temps d'analyser l'émergence de ces nouveaux acteurs que sont les fonds de pensions et leur impact sur la croissance des marchés financiers, notamment le marché secondaire des titres. Dans un second temps, nous nous intéresserons aux stratégies mises en oeuvre ainsi qu'à leurs effets sur les comportements stratégiques des entreprises, particulièrement dans le domaine de la gestion du risque économique et de l'innovation.

1 - LES FONDS DE PENSION: les vecteurs de la globalisation financière

A l'exclusion du Tokyo Stock Exchange, les principaux marchés financiers internationaux ont connu depuis une dizaine d'année une progression particulièrement forte. Pour autant, comme le montre le tableau ci-après, cette croissance est essentiellement le fait du marché secondaire. Si on exclut la part des capitaux levés soit par les nouveaux entrants et les appels à l'épargne publique effectués par les entreprises déjà cotées, on parvient à expliquer plus de 87% des taux de croissance des capitalisations des principales places boursières mondiales.

Evolution des marchés secondaires

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	Var 90-96
New York	2664,23	3429,174	3725,156	4118,313	4069,949	5559,079	6685,393	150,93%
Tokyo	2899,78	3111,028	2393,637	2998,628	3704,652	3660,191	2992,026	3,18%
Londres	826,794	939,811	917,232	1171,796	1113,094	1341,421	1611,339	94,89%
Francfort	339,911	355,615	337,172	451,333	481,238	554,004	650,554	91,39%
Paris	304,52	342,241	340,05	434,238	422,366	485,24	572,435	87,98%

Source FIBV Rapports annuels 1990-96, données en milliards de Dollars US

Il est intéressant de relever que cette croissance des valeurs boursières ne semble pas être directement corrélée à l'évolution des grandeurs économiques réelles des zones considérées : pour ces pays, le taux de croissance moyen du PIB est de 3,5% sur la même période. Il s'en suit une forme de déconnexion, au moins partielle, des évolutions des marchés secondaires et de l'économie réelle. Sans que l'on puisse, sur ce seul fait, parler de formation de bulle financière, il est au moins possible de constater une relative indépendance des deux sphères. La sphère financière tend à s'autonomiser et semble réagir, au moins sur le moyen terme, en fonction de données distinctes de celles de l'économie réelle.

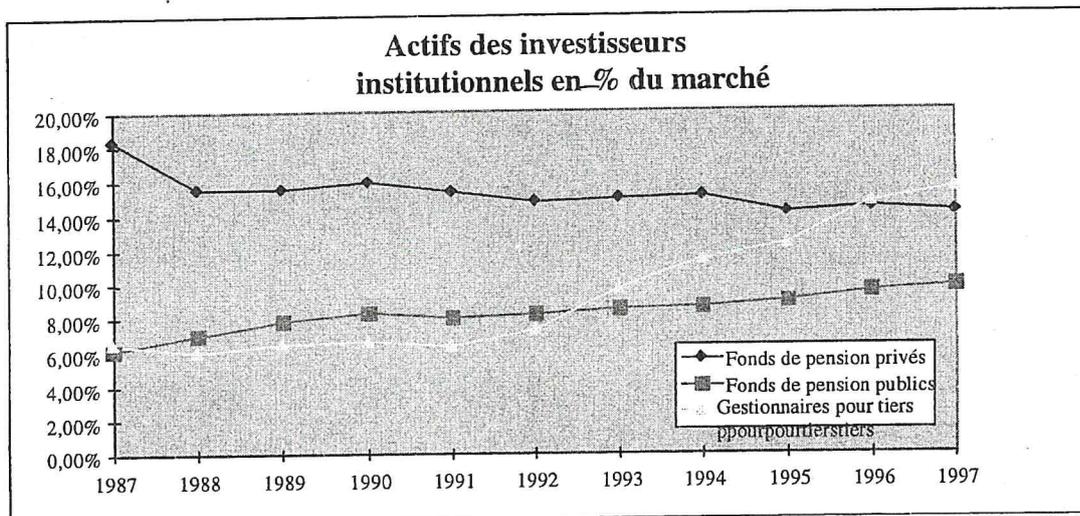
La croissance des marchés repose pour une grande part sur des ressorts qui leurs sont propres. Le drainage par des outils financiers spécifiques de l'épargne vers les marchés est un des facteurs explicatifs de cette hausse. Il semblerait que les rythmes de croissance que l'on observe depuis 1994 soient essentiellement explicables¹ par un excédent de liquidité sur ces marchés qui contribue à accroître la valorisation des actifs financiers. Il convient toutefois de relever que la croissance quasi-exponentielle de ces marchés est relativement récente. Un point de rupture peut être observé en 1994, date à laquelle les capitalisations croissent à un rythme en moyenne bien plus soutenu.

Dès lors, si on retient une explication purement financière de la croissance des capitalisations, une croissance générée par une multiplication significative de la demande induisant elle-même une inflation des cours, il convient de s'interroger sur les canaux par lesquels l'épargne se déverse sur les marchés.

L'observation des données de détentions des titres, en particuliers aux USA, où cette information est disponible, montre que les vecteurs principaux de transit de l'épargne sont les fonds de pension. Aux USA le poids global de ces acteurs, lorsque l'on additionne fonds de pension publics, privés et gestionnaires pour tiers est là aussi dominant. Leur part relative globale est passée

¹ En effet, l'explication économique et financière classique repose sur un principe d'actualisation des flux de revenus futurs. La croissance, dans ce modèle ne peut être le fait que d'une baisse des taux de rendement exigibles (or la taux directeur est déjà sur la plupart des places très bas) soit d'une hausse des perspectives de croissance (ce qui relie le monde financier à celui de l'économie réelle). Or ces deux explications ne sont pas en l'état pas acceptables. La seule explication possible réside alors dans une analyse purement financière de l'évolution mettant l'accent sur l'excès d'épargne liquide qui en gonflant la demande tend nécessairement à faire croître le prix donc la valorisation des actifs boursiers.

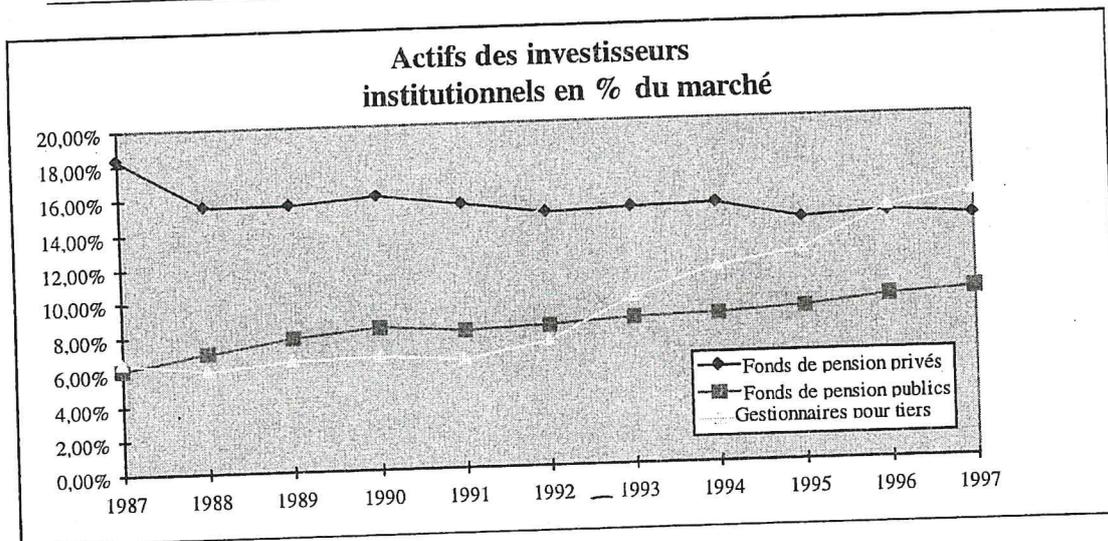
de 31,4% en 1987 à 40% en 1997 alors même que le marché croissait sur la période de 323% (Données Securites Exchange Comission).



Cette croissance est le résultat apparent d'une double évolution. En premier lieu, comme l'indique le graphique ci-dessus (données de l'Institutional Investment Report de janvier 1997) la fonction de collecte gérée par les fonds de pension s'est sensiblement développée sur la période. Cette croissance s'est faite pour l'essentiel au détriment des détenteurs nationaux non financiers. Ce seul constat permet déjà de dire que l'épargne nord-américaine est vectorisée par les systèmes collectifs ou mutualisés.

En second lieu, cette période voit une modification structurelle de la composition des portefeuilles gérés par les investisseurs institutionnels. D'une dominante obligataire, la composition des portefeuilles types bascule vers une dominante actions (45,4% en 1996 contre 30,1% en 1988). Combinée à la croissance des actifs financiers constatée précédemment, cette modification explique en partie le déversement de l'épargne vers les marchés d'actions, facteur essentiel de croissance des titres.

Une autre évolution importante marque cette période. Elle concerne la modification de la composition organique de ces fonds. Si en 1987, les fonds de pension privés détenaient la part relative la plus importante (58%), aujourd'hui, ce sont les gestionnaires pour tiers (les mutals funds) qui détiennent la part relative la plus forte (39%). Cette mutation, qui tend à s'accroître, induit partiellement un changement de logique. Il est d'ailleurs intéressant de noter que le renversement de tendance est relativement récent (1991) et qu'il s'est fortement développé depuis la période 1993-94, années à partir desquelles la croissance du marché secondaire américain est la plus forte.



Une première distinction institutionnelle doit être réalisée. Elle consiste à segmenter l'industrie des fonds de pension en deux institutions particulières. Les fonds de pension qui collectent et mutualisent l'épargne et les gestionnaires qui placent les liquidités sur le marché (les money managers). Ces derniers (d'après les données fournies dans l'Institutionnal Investor Report) gèrent 56% des sommes collectées par les fonds de pension. A ces sommes viennent s'ajouter celles qui sont directement gérées par des investisseurs spécialisés (mutuals funds ou filiales des grandes banques d'affaires américaines).

Dans le droit américain, et en vertu même de leur mécanisme de structuration¹, seuls les fonds de pension de type DB (Defined Benefit) peuvent directement intervenir sur le marché pour gérer les liquidités. Les fonds dits à Contribution Définies (DC), dans lesquels les comptes des salariés qui cotisent sont individualisés, sont donc par définition directement placés par les salariés dans le cadre d'OPCVM proposés par les investisseurs institutionnels sélectionnés par le trustee (gérant du fonds).

Or, il apparaît tout à fait intéressant de noter que les fonds de type DC ont connu depuis l'amendement fiscal 401k une montée en puissance importante. En 1985, ils ne représentaient que 34% des sommes collectées par l'ensemble des fonds de pension, alors qu'en 1995 ils en représentent 47,6%. Or toutes les sommes collectées sous cette forme sont par nature gérées en externe par des gestionnaires pour tiers.

Cette montée en puissance des fonds de type DC s'est donc traduite par une croissance de la part des fonds gérés en externe et a introduit dans le système de profonds bouleversements par rapport aux situations précédentes. Toutefois, avant d'analyser l'impact de ces mutations au sein même des mécanismes d'institutionnalisation du capitalisme américain, il convient de présenter les traits caractéristiques de ces deux types de fonds.

Dans les fonds DB qu'ils soient publics ou privés, l'abondement au fonds est essentiellement le fait de l'employeur². En outre le trustee³ du fonds s'engage, en fonction des montants effectivement placés, à verser aux salariés un niveau de rente prédéfini correspondant à un

¹ G. Féron "Le système de retraite américain. Les fonds de pension"; Ed Montchrestien 1997.

² Les salariés peuvent aussi abonder à ce type de fonds, mais leur cotisation n'est en aucun cas obligatoire.

³ Le trustee est l'institution qui gère le fonds de pension. Dans les fonds DB d'entreprise, il est nommé par les dirigeants de l'entreprise. Dans les fonds de branches, sa nomination est essentiellement le fait des syndicats.

pourcentage du salaire. Le risque financier est donc entièrement assumé par le trustee (couvert par l'entreprise). Ce risque doit donc couvrir une obligation de résultat. Il en découle des mécanismes de financement qui donnent le primat, sur le long terme, à des politiques de placement prudentielles. Le placement de ce type de fonds est donc par nature assez marqué par sa composante obligataire. Il l'est aussi par une politique de placement en actions visant à minimiser, au travers des techniques de gestion de portefeuille, le risque spécifique à chaque titre ou à chaque marché sur lequel le fonds intervient.

Il est dès lors logique que ces acteurs, dont le fonds Calpers est l'un des représentant les plus typiques, aient développé des principes de corporate governance applicables à l'ensemble des sociétés cotées et cherchant ainsi à accroître la rentabilité des marchés actions (national puis internationaux). Leur préoccupation n'est alors là que le reflet des contraintes auxquelles ils sont tenus (provisionnement à 100% des sommes). Même en cas de délégation de gestion à des gestionnaires pour tiers (dont J.P. Morgan est le plus représentatif), les plans d'investissement qui servent à guider les politiques des gestionnaires pour tiers sont extrêmement précis et privilégient l'aspect prudentiel. L'accent est mis sur la capacité à améliorer les performances financières des marchés et non sur le rendement obtenu par un placement particulier. L'édiction de Chartes de Corporate Governance, opposables aux entreprises cotées, est le moyen de favoriser une croissance générale de la valeur de l'ensemble des titres et donc du marché. Ce sont ces contraintes institutionnelles et légales (l'obligation de résultat) qui expliquent pourquoi les gestionnaires pour tiers ne développent pas de politique de prises de participations importantes. Celles-ci pourraient les conduire à assumer un risque important eu égard aux contraintes auxquelles ont à satisfaire les fonds de type DB. Un dernier point, et non des moindres, doit aussi être évoqué. Les fonds DB sont historiquement les premiers types de fonds créés. La période de montée en charge de ces fonds est donc dans la majorité des cas achevée. Ils doivent désormais assumer le versement de pensions, situation qui incite à une prudence certaine dans la politique de placement.

De ce fait, l'observation des politiques de placement de ces fonds et des gestionnaires pour tiers qui y sont associés montre une politique en tout point conforme aux principes de diversification. Elle permet aussi de mettre en exergue, le fait que si ces acteurs, auteurs des chartes de corporate governance, jouent un rôle éminent dans l'évolution des techniques de gouvernement d'entreprise, il est tout aussi vrai qu'ils ne se manifestent pas par des politiques agressives de prise de participation. Leur action pourrait donc être plus caractérisée par des pratiques de type "voice or exit" ainsi que par la recherche d'une forte liquidité des placements. De ce fait il ne semble pas qu'ils exercent de fortes pressions sur les directions des firmes afin d'obtenir des modifications de comportement se traduisant soit par des scissions, soit par des techniques de relation (même s'ils en bénéficient).

Les gestionnaires de fonds de type DC ne sont pas dans la même situation. Dans ce type de fonds, le trust n'assure qu'une fonction de sélection des gestionnaires pour tiers. Ce sont ces derniers qui proposent leurs services aux salariés pour des placements sur des plans individualisés. Le risque est supporté par les salariés. Comme ces régimes sont en outre à cotisations définies, il n'existe aucune obligation de résultat, mais plus simplement une obligation de moyen pour le trust, celle de sélectionner les meilleurs gestionnaires. Cette sélection est effectuée en fonction des performances réalisées par ces différents gestionnaires pour tiers. Comme cette industrie est très émiettée, la concurrence entre institutions financières est donc particulièrement féroce. Elle se traduit par la recherche de rendements financiers les plus élevés possibles.

Cette donnée structurelle du fonctionnement du marché de la délégation de gestion des fonds DC est une marque essentielle de leurs comportements. Elle les conduit à mettre en oeuvre des

politiques caractérisées par l'obtention de couples rentabilité-risque plus élevés. Les performances financières des sociétés dans lesquelles ils interviennent sont donc une nécessité dictée par les conditions même de leur propre activité.

De ce fait, leur politique de placement est plus agressive. Elle consiste en une démarche plus ciblée, cherchant à "surperformer" l'indice. Cette politique se traduit par prises de participations plus importantes (de l'ordre de 5 à 10%). Par ailleurs, ces prises de participation concernent souvent des sociétés pour lesquelles la cotation boursière se situe à des seuils inférieurs à ce qu'une analyse théorique permet de déterminer à priori¹. L'accompagnement durant une période de trois ou quatre ans du développement de la firme permet alors de dégager de substantiels rendements financiers. Ainsi peuvent s'expliquer les entrées massives de Capital Reaserch dans le capital de Renault, de Fidelity chez Alcatel, etc... Notons bien toutefois que ses prises de participation ne se traduisent pas par une illiquidité des placements. Un OPCVM appartenant à un Mutual fund ou à tout autre investisseur institutionnel ne prend jamais seul plus de 2% du capital d'une société. C'est simplement l'agrégation de différents OPCVM relevant de la même institution qui permet d'obtenir ces positions importantes. Sur ce dernier aspect, l'exemple de Fidelity qui détient (en novembre 1997) 10,04% des titres d'Alcatel Alsthom est significatif. Quand on considère la détention agrégée de Fidelity on peut penser que c'est une participation peu liquide. Or ce fond intervient à travers pas moins de 28 fonds dont les détentions sont pour certaines faibles (0,01%). A l'exception du principal fond, les autres fonds ont tous des participations inférieures à 0,5% avec une détention moyenne de 0,122%. Ainsi donc une partie des titres détenus par Fidelity est parfaitement liquide. Ce constat se confirme quand on observe les mouvements d'achats et de ventes durant l'année 1997. Pour cette année, des fonds Fidelity ont soldé, probablement pour des impératifs de gestion, leurs participations pour un montant de 36 922 actions. Au regard de l'ensemble de la capitalisation d'Alcatel ce montant est certes modeste (-45 millions de F soit environ 0,02%) mais il est significatif des possibilités de retrait qu'offre une participation très largement éclatée entre divers fonds ayant tous le même donneur d'ordre. Cet exemple montre que la ventilation assurée dans les différents portefeuilles rend plus que partiellement un certain niveau de liquidité à l'investisseur qui dispose ainsi d'une outil d'influence sur le comportement des firmes cibles non négligeable

L'entrée massive, selon cette technique, dans le capital de ces sociétés leur permet d'exiger des taux de rendements élevés et les autorise à modifier la relation d'agence qui relie actionnaires et dirigeants au bénéfice des premiers qu'ils représentent. La mise en place de techniques visant à accroître la profitabilité des firmes est ainsi accrue, de même que l'emploi de toutes les techniques qui permettent de faire transiter la valeur vers les actionnaires.

Il s'ensuit que ces investisseurs institutionnels ont une politique différente de celle des fonds qui gèrent directement leurs actifs. S'ils respectent globalement les principes de diversification de portefeuille, ils mènent une politique financière marquée par la recherche d'un couple rentabilité-risque plus élevé, afin de satisfaire aux critères de sélection de leurs mandants. Et s'ils ne participent pas directement à l'édition de chartes de corporate governance, ils bénéficient néanmoins des éventuels effets de ces principes lorsque ceux-ci permettent d'accroître la valeur mise à la disposition des actionnaires. Toutefois, il semble que leur préférence aille vers la mise en oeuvre de politiques autrement plus directe, au rang desquelles on retrouve la relation (rachat des titres par la société pour augmenter le bénéfice par action) et le redécoupage du périmètre d'action des firmes.

¹ En dehors des instruments financiers classiques d'analyse de la valeur, ils semblent que les gestionnaires et analystes accordent une importance accrue à des indicateurs de type EVA (Earning Value Added) ou au processus de prise de décision interne.

Il est donc possible d'introduire ici une de lecture des politiques d'investissement mises en oeuvre par les investisseurs internationaux¹. Celles-ci ne serait donc plus une fonction de l'objet du placement, mais dépendrait des contraintes juridiques de l'investisseur. Schématiquement, ceci conduirait à identifier deux grands types de politiques :

- une politique indicielle pour les fonds gérés en direct;
- une politique active (ou stratégique) pour les gestionnaires pour tiers, avec une gradation selon la nature des fonds qu'ils gèrent.

Tableau d'analyse des types de politiques mis en oeuvre selon une distinction fondée sur la nature des fonds.

Type de fonds	Fond DB		Fonds DC
Forme de gestion des actifs	Interne	Déléguée	Déléguée
Principes d'action	Chartes de corporate governance	Pas de principes généraux	Pas de principes généraux
Objectif	Accroître la valeur du marché	Défini par le fonds, Panachée	Surperformer l'indice de marché
Technique de placement	Gestion indicielle pure	Gestion indicielle combinée	Gestion active, prise de participation
Investisseur représentatif	Calpers	J. P. Morgan	Fidelity

Ce tableau permet de mieux apprécier et comprendre les différences que l'on peut observer dans les pratiques de placement des différents types d'investisseurs institutionnels, en fonction des contraintes qu'ils ont eux-même à gérer. Il s'avère évidemment que c'est le secteur soumis à la plus forte pression concurrentielle, la gestion déléguée des fonds DC, qui a le comportement le plus agressif sur les marchés financiers. Ce constat, observable en France, l'est aussi aux USA et transparaît aussi en Grande Bretagne où les fonds de type DC, plus récemment créés, se sont développés sur des modèles de prise de participation similaires à ceux des gestionnaires pour tiers DC américains.

2 : L'IMPACT DES PRINCIPES DE CORPORATE GOVERNANCE SUR LES COMPORTEMENTS DES FIRMES

Les investisseurs institutionnels, quelle que soit leur nature, même si celle-ci a des influences différentes sur les comportements stratégiques des firmes, présentent un certain nombre de traits fondamentaux similaires qui se traduisent par l'exigence de favoriser la shareholder value potentiellement transférable aux actionnaires. Plus généralement, toutes les demandes portent globalement sur le respect de principes de corporate governance. Et ce, même si ces principes, comme nous l'avons montré en première partie, n'ont été édicté que par les fonds de pension publics (Chartes de Corporate Governance de Calpers par exemple).

Il est également un fait avéré que ces principes, une fois posés par les fonds de pension publics, ont été ensuite intégrés par l'ensemble des investisseurs institutionnels. D'une façon

¹ Cette grille de lecture est notons-le fort différente de celles usuellement présentées qui insistent toutes sur la mesure des risques pays de secteur voire d'entreprise. Sans nier leur intérêt, il nous semble cependant que la nature des placements obéit plus à des logiques guidées par les contraintes institutionnelles auxquels ces organismes font face.

générale, tous les investisseurs institutionnels s'accordent donc pour exiger de la part des entreprises

- une transparence accrue en matière de gestion et d'informations,
- une implication forte des dirigeants,
- l'instauration d'un dialogue social entre actionnaires et dirigeants,
- une optimisation des ressources financières.

La transparence des résultats de l'action entreprise est la première des exigences formulées par les investisseurs internationaux. Toutefois, sous ce terme général peuvent apparaître des exigences fort divergentes. La première demande, que l'on retrouve légitimement chez tous les investisseurs internationaux, est celle de la présentation de comptes qui permettent d'analyser réellement la performance économique et financière de la firme et ce au travers des différentes branches qui composent son activité. La base minimale étant de faire émerger le résultat opérationnel par activité afin de pouvoir établir des comparaisons sur une base uniforme.

Cette politique qui n'est pas en soi contestable rompt avec la tradition de présentation des comptes telle qu'elle était usuellement pratiquée où l'information pertinente est relativement absente. Sur ce point, analystes et gestionnaires axent leurs demandes de transparence sur les documents publiés par les entreprises, mais surtout par des voies plus spécifiques telles que les rencontres "one to one", les rencontres actionnariales, les rapports bimestriels...

L'implication des dirigeants est le second aspect des principes de gouvernement sur lequel l'ensemble des investisseurs ont des pratiques et des exigences similaires. Il s'agit, à travers des outils de rémunération liés à la performance réalisée par les firmes, d'inciter les managers à rechercher avant toute autre considération la valorisation financière de la société. Le mécanisme de rémunération par stock option - système qui dans cette logique permet de concilier les intérêts des équipes dirigeantes et ceux des actionnaires - apparaît ainsi comme un des vecteurs que ces investisseurs souhaitent voir mis en application.

En corollaire, la réduction du nombre de mandats d'administrateurs, la nomination d'administrateurs indépendants, le contrôle accru des dirigeants par le Conseil d'Administration ainsi que tout autre dispositif qui accroît la prise en compte des intérêts des actionnaires sont parmi les demandes les plus souvent mises en exergue.

Enfin l'ultime point qui est partagé par l'ensemble des investisseurs est celui d'une demande d'un dialogue entre les représentants des fonds et les dirigeants. Cette communication et ce dialogue passent par plusieurs canaux, dont on peut montrer qu'ils correspondent à une forme de gradation des échanges, sans nul doute liée à l'importance de la prise de participation réalisée par l'investisseur dans l'entreprise.

En premier lieu, il convient de citer les réunions et les contacts réguliers conduits entre les entreprises et les analystes délégués par les différents fonds et autres investisseurs institutionnels. Cette forme de dialogue, relativement institutionnalisée, est une voie de diffusion d'informations de gestion et/ou stratégique qui s'applique indifféremment aux différents types d'investisseurs. L'organisation de rencontres ou de forums par les entreprises, même si la forme est différente du cas précédent, semble aussi relever de la même nature: répondre à des besoins d'informations somme toute parfaitement légitimes.

Il en va différemment, nous semble-t-il, du "one to one", rencontres particulièrement favorisées par les fonds DC. Dans ce cas il s'agit de véritables réunions de travail et où les

gestionnaires des fonds visitent les entreprises et rencontrent personnellement les dirigeants. Fidelity annonce par exemple avoir réalisé 24 500 visites d'entreprises aux USA et 6 500 en Europe, dans le cadre de sociétés où il a investi (en 1996). Ce type de réunion montre que les gestionnaires de fonds ont une attention relativement soutenue vis à vis des directions et qu'ils effectuent des formes d'évaluation qui vont bien au-delà de critères classiques et de la recherche d'informations publiques. Il semble bien que les investisseurs ont, au moins à ce titre, une volonté de présence et de connaissance de l'entreprise qui va nettement au-delà de ce que peut exiger la mise en place d'une politique purement indicielle de gestion des actifs.

Cette volonté est donc le premier signe d'une différence entre les investisseurs qui poursuivent des politiques relativement ciblées sur certaines firmes de ceux qui, comme les fonds DB publics, gèrent en direct leurs participations et sont peut être moins intéressés par de telles pratiques au vu de la liquidité de leur position.

Le dernier point à observer avant d'analyser les impacts de ces politiques sur le comportement d'entreprise consiste à étudier l'objectif de valorisation financière. Celui-ci est par nature commun à tous les investisseurs qui sont tenus d'offrir à leurs mandants le niveau de rentabilité que ces derniers sont en droit d'exiger. Mais si l'objet est commun, il semble que les méthodes employées par les divers types d'investisseurs institutionnels divergent largement.

Les fonds de pension publics (DB) ont tendance à considérer que l'application des chartes de corporate governance sont l'élément central du dispositif institutionnel permettant d'accroître la valeur actionnariale. Une étude conduite par Calpers, sur le marché américain, a montré que le respect des principes de corporate governance et l'application des principes de vote suffit à accroître la rentabilité financière des firmes dans lesquels les minoritaires sont actifs.

Pourtant, lorsque l'on observe les structures de détention des titres dans les sociétés cotées sur les différents marchés internationaux, on peut noter des différences de techniques de placement entre investisseurs. Les gestionnaires pour tiers de fonds DC, quelle que soit leur nature (Mutual fund, filiale spécialisée d'institutions financières) ont une pratique de placement bien plus active et ciblée.

Ces pratiques d'intervention massive dans le capital des sociétés, offrent à ces acteurs d'indiscutables moyens d'influence sur le comportement stratégique des groupes. En particulier par la mise en oeuvre de techniques de gestion tels que la relation ou la scission (demerger process) adossées à des techniques financières renouvelées permettant d'approcher la valeur dégagée par l'entreprise.

L'un des nouveaux indicateurs de mesure de la performance financière des firmes aujourd'hui mis en avant par les investisseurs internationaux est celui dit de l'EVA/MVA. Dans cette technique l'investisseur par la détermination de l'EVA approxime à priori le montant des cash flow libres dont dispose l'entreprise. Il le fait en déterminant l'écart entre le résultat courant après impôt et le flux de liquidité nécessaire pour la rémunération des capitaux investis. L'écart s'il est positif montre un dégagement de liquidités à priori libre d'affectation qui peuvent donc être soit distribuées (dividendes) soit réinvesties dans la croissance de l'organisation¹.

¹ Conformément aux principes de la théorie financière qui indique que le taux de croissance stable d'une entreprise à long terme est in fine égal au taux de réinvestissement des cash flow dégagés. L'endettement, comme l'appel aux capitaux externes ne permettant que d'accélérer temporairement le processus de croissance.

Supposons alors que ces cash flow libres soient dans une première étape, et au moins pour une part, réinvestis dans l'entreprise. Ils devraient dès lors donner lieu à des sources d'EVA futures élevées (puisque par définition pour qu'il y ait croissance il faut que le rendement de l'actif économique soit strictement supérieur au Coût Moyen Pondéré des Capitaux. Ces EVA futures peuvent alors être évaluées par les investisseurs et actualisées au taux de rendement requis (le CMPC), ils donneront la MVA ou valeur présente des flux de cash flow libres futurs.

Théoriquement l'investisseur peut alors exiger de l'entreprise le versement immédiat de la MVA, équivalent présent et certain des flux d'EVA futurs anticipés. Il peut donc ainsi bénéficier ex ante de flux de revenus futurs, situation qui théoriquement se traduit par trois éléments :

- une hausse instantanée et plus liquide de la rentabilité financière dont bénéficie l'investisseur puisqu'il perçoit dans ses flux de revenus actuels des anticipations de croissance (la MVA);
- un transfert du risque économique de l'investisseur (théoriquement rémunéré ex-post) vers l'entreprise, puisque celle-ci doit assurer par avance la rémunération du capital investi;
- une incitation à la recherche de rendements économiques et financiers élevés pour la firme, puisque c'est elle qui en définitive assume le risque de non réalisation des anticipations de cash flow libres futurs.

Il en résulte alors un renversement de la nature de la relation d'agence qui lie les dirigeants aux investisseurs. Ces derniers, sans être tenus de détenir une information parfaite peuvent estimer le montant des cash flow libres futurs et ainsi anticiper le montant du rendement financier qu'ils sont en droit et ont la capacité d'exiger. La relation comme technique permettant par le rachat d'une part de capital, d'accroître la valeur transférée à l'actionnaire, s'insère parfaitement dans ce dispositif dont l'objet premier est de "délivrer du cash". Il est alors relativement aisé de montrer que même si des variantes existent dans toutes les techniques qui permettent de faire passer la valeur vers les actionnaires, toutes excipent d'un même principe qui consiste à renvoyer le risque économique (la non réalisation des résultats attendus) vers l'entreprise.

Dans la même optique, la technique du "demerger" (scission de sociétés en unités économiquement homogènes) est, comme la relation, une des pratiques employée pour identifier et faire remonter les sources de cash vers les actionnaires.

En effet, le raisonnement précédemment tenu au niveau global de l'entreprise peut aussi être suivi sans difficulté au niveau d'une activité homogène. Deux cas se présentent. Soit l'activité présente des EVA et à terme une MVA positive, soit les flux de liquidités libres sont négatifs. Dans le premier cas (flux d'EVA positif) l'investisseur institutionnel peut exiger, comme nous l'avons montré, le bénéfice ex-ante des flux de revenus futurs par exemple par une opération de relation. Dans le second cas (flux d'EVA négatif) généré par exemple par des anticipations de croissance forte, l'investisseur peut pourvoir au développement de l'organisation en participant à une augmentation de capital propre qui, du fait du risque qu'il encourt, devrait lui offrir une rentabilité forte¹

¹ Nous retrouvons là un des principes fondamentaux de la finance qui relie risque (subi par l'investisseur) et rentabilité exigible telle qu'elle a été développée en particulier par Miller et Modigliani et dans le cadre du modèle d'équilibre des actifs financiers.

Il en résulte logiquement une convergence des outils employés par les investisseurs institutionnels pour dégager de la valeur à leur profit. Mais une autre conclusion s'impose aussi. Par la mise en oeuvre de tels mécanismes, les investisseurs institutionnels maîtrisent la circulation des flux de liquidités auparavant gérés en interne par la direction.

Sur un plan plus global, cette politique se traduit généralement par une tendance à la focalisation des entreprises sur un segment d'activité précis (pratique du recentrage stratégique) et également par une tendance à la concentration forte dans le secteur activité considéré (sous l'impact théorique de la mondialisation des marchés). Il nous semble alors que si ces conclusions sont acceptables, la cause principale de ces mutations provient de l'émergence de ces investisseurs institutionnels et des modèles de gestion qu'ils vectorisent. Ceux-ci sont nécessairement des modèles de marché dont les principales conséquences peuvent être ainsi présentées :

- une capacité à obtenir un rendement financier élevé (du fait de la concentration de l'actionariat qu'ils réalisent et qui leur permet d'impulser des techniques financières renouvelées).
- un transfert des risques économiques vers les entreprises ce qui incite ces dernières à accroître leurs performances économiques et financières.

D'où il découle logiquement une tendance à la spécialisation accrue et à la concentration des entreprises sur un segment d'activité précis. Les économies d'échelle et d'apprentissage donnant un avantage économique certain au leader sur le marché vis à vis de ces principaux concurrents.

Le comportement stratégique des entreprises soumis à un tel mécanisme incitatif est donc radicalement bouleversé. L'entreprise ne peut plus compter sur ces activités matures pour financer le développement de nouvelles activités. Elle doit bien au contraire chercher à développer de la valeur économique dans l'ensemble des activités qu'elle gère. Or, il s'avère qu'il n'existe qu'un nombre limité de méthodes qui permettent d'obtenir le résultat recherché, la focalisation sur un domaine et la mise en oeuvre d'un processus d'innovation incrémental seule politique susceptible de redonner au marché considéré un espace de développement qui puisse assurer à long terme la pérennité de l'organisation.

Ces deux éléments, sont liés. La focalisation sur un domaine¹ apparaît à bien des égards impérative et positivement corrélée à la mise oeuvre des politiques d'innovation produit qui sont mises en oeuvre dans le cadre de cette stratégie.

Tout marché, obéit logiquement comme cela a été montré par Abernathy et Clark (1989) à une logique d'évolution technologique montrant l'existence de plusieurs phases au cours du processus innovatif. A une phase d'innovation produit, durant les périodes de démarrage et de croissance du marché succède une phase d'innovation procédé (en fin de phase de croissance et de maturité). Or c'est ce modèle que le mécanisme incitatif d'origine financière que nous avons précédemment décrit heurte de plein fouet.

Certes, il ne s'agit point de nier ici que les rendements des processus innovatifs sont nécessairement décroissants, mais plus simplement de montrer que le maintien des capacités de dégagement de valeur économique est étroitement liée à la croissance de cette valeur économique

¹ Notons toutefois qu'un domaine d'activité peut aussi couvrir de nombreux segments stratégiques qui ne sont pas tous forcément au même niveau de leur cycle de vie.

elle même dépendante des survaleurs incorporées dans le bien. En d'autres termes, cela revient à accorder à la politique d'innovation une capacité de création de valeur économique.

La question qui est donc posée est alors la suivante : le maintien d'un processus innovatif, en particulier sur les produits, est-il susceptible de fournir un avantage comparatif à une firme donnée ? Si tel est le cas quelle est alors la forme organisationnelle la mieux adaptée à ce type de politique ?

Répondre à ce double questionnement impose d'analyser le rapport pouvant exister entre les politiques stratégiques, les politiques technologiques et la performance de la firme telle qu'elle peut être mesurée par les indicateurs de croissance de la valeur.

A ce titre des études précédemment conduites (Miller, 1988, Zahra et Govin 1993) ont montré que la politique d'innovation (ou posture agressive) ne produisait un impact financier que si elle était corrélée à une vision stratégique de la firme marquée soit par une production de spécialité (biens différenciables) soit par une production plus banalisée mais focalisée et mettant l'accent sur les stratégies de domination par les coûts. Ces deux cas d'espèce, où l'impact d'une politique d'innovation a un effet positif sur les performances de la firme, illustrent ainsi les attraits et les limites de l'usage des politiques d'innovation. La firme doit être leader sur son segment de marché ou se situer sur des segments plus réduits sur lesquels elle pratique une politique de différenciation active (tant d'ailleurs par le biais des politiques d'innovation que de différenciation marketing).

Dans ces deux cas, l'innovation qu'elle soit de produit ou de procédé permet d'augmenter la valeur ajoutée créée par l'entreprise. En même temps elle permet d'éviter le déclin du marché. En effet la politique d'innovation produit autorise, par croissance de la valeur incorporée, le maintien en valeur du marché ou le cas échéant peut contribuer à susciter une demande renouvelée. La politique d'innovation procédé efficace sur le marché des biens plus standardisé joue le même rôle en permettant de réduire les coûts.

Dès lors, les organisations productives sont contraintes de focaliser leurs ressources sur ces objectifs en fonction de leur situation initiale. Le recentrage sur les compétences n'est donc in fine que le retour sur les sources d'avantage comparatif qu'une firme quelconque peut maîtriser, puisque la pratique de diversification ne leur est pas ouverte, un investisseur pouvant se diversifier à un coût nul¹.

CONCLUSION

Il ressort donc que les processus de globalisation financière et des innovations en matière de comportement qu'imposent les acteurs de cette globalisation conduisent à l'émergence d'une globalisation de la sphère industrielle. Le recentrage des firmes sur leurs compétences, leur spécialisation sur des segments d'activité précis mais envisagés d'emblée comme étant mondiaux est une des illustrations des effets des processus de globalisation.

Sur le plan des processus innovatifs cette situation qui se traduit par des contraintes et un transfert de risques économiques vers l'organisation productive impose à cette dernière une politique qui réduit les risques par une politique d'innovation produit ou procédé incrémentale. Cette situation entraîne donc l'émergence d'une politique d'innovation particulière, pas forcément orientée vers le court terme, mais qui tend à réduire les risques liés aux politiques de rupture ou de

¹ En effet le coût de diversification des actifs dans un portefeuille est par essence le coût fixe de gestion d'une ligne. Il peut donc être négligé dans le cadre d'une approche.

changement de paradigme pour favoriser l'exploitation des trajectoire techniques actuelles et maîtrisées.

Il semble donc que la globalisation, sans imposer une quelconque uniformité des comportements au moins sur le plan innovatif semble contribuer à diffuser un modèle de développement des trajectoires technologiques réducteur de risques.

BIBLIOGRAPHIE

- Abernathy W. J. et Utterback A.** (1975), "A dynamic model of process and product innovation" Omega, Management Science, Mars.
- Amable B., Barré R. et Boyer R.** (1997) "Les systèmes d'innovation à l'ère de la globalisation" *Economica*
- Artus P.** (1995) « Retraites et croissance de l'économie : une mise en perspective », in *Les retraites : genèse, acteurs, enjeux*, B, Cochemé et Fl., Legros, éd., Armand Colin.
- Baudru D., Kechidi M.** "Les investisseurs institutionnels étrangers: vers la fin du capitalisme à la française" *revue d'économie financière* n° 48, 1998
- Blanchet D et B. Villeneuve** (1997) « Que reste-t-il du débat répartition-capitalisation » *Revue d'économie financière* n°40.
- Caussat L.,** (1992), « Retraite et épargne : historique d'un débat dans la littérature américaine », *Revue d'économie financière*, n°23.
- Charpentier F.,** (1996), *Retraite et fonds de pension : l'état de la question en France et à l'étranger*, *Economica*.
- Charreaux G.,** (1994) « Conseil d'Administration et pouvoirs dans l'entreprise » *Revue d'économie financière* n°31
- Cherpitel D.** (1994), « Actionnariat : l'offensive des institutionnels », *Banque* n° 554, décembre.
- Chesnais F.,** (1996), *La mondialisation financière. Génèse, coûts et enjeux*, éd. Syros.
- Commission des Opérations de Bourse** (1997) « Les critères d'investissement des grands gestionnaires de fonds internationaux dans les entreprises françaises », 30 octobre.
- Conference Board** (1997) « Institutional investment report », New York, janvier et avril.
- Coriat B.,** (1996), « Gouvernement d'entreprise : le modèle français dans la tourmente », *Alternatives économiques* n° 133.
- Demarigny F.** (1994), « Les investisseurs institutionnels, des actionnaires neutres? » *Revue d'économie financière*, hiver, numéro spécial.
- Dupuy C. et Morin F.,** (1993), *Le coeur financier européen*, éd. *Economica*.
- Ferone G.** (1997), *Le système de retraite américain : les fonds de pensions*, Ed. Montchrestien
- Morin F.,** (1996) "Privatisation et dévolution des pouvoirs", *Revue économique* n°6.
- Morin F.,** (1995), « Le coeur financier français : morphogénèse et mutation », *Marchés et techniques financières* », Vol 72, juillet-Août.
- Pastré O.,** (1994), "Gouvernement d'entreprises : la fin de l'"exception française"?"
- Saint-Geours J.,** (1994) "Les pouvoirs dans l'entreprise et la régulation des marchés financiers", *Revue d'économie financière* n° 31.
- Zahra S. A. et Covin J. G.** (1993), "Business Strategy, Technology Policy and Firm performance", *Strategic Management Journal*, Septembre, Vol 14, N°6.

APPROCHES DE LA FIRME ET MONDIALISATION

Fatiha Talahite
CNRS, laboratoire CLERSE
université de Lille1-IFRESI

L'internationalisation et la transnationalisation des firmes ont été observées et analysées bien avant que l'on ne conceptualise la mondialisation comme un phénomène plus large, touchant l'ensemble des économies et des Etats et englobant l'entreprise et son environnement. Ce processus s'accompagne d'un mouvement de régionalisation, de constitution d'ensembles économiques régionaux, tandis que simultanément, ont lieu de profondes transformations de l'économie algérienne, affectent l'entreprise et son environnement: réformes et transition à l'économie de marché, privatisations, financiarisation de l'économie. Aussi l'entreprise algérienne est-elle à la croisée de plusieurs domaines de recherche. Quelle démarche adopter pour rendre compte d'une telle complexité? La théorie économique moderne nous donne-t-elle les moyens de la formuler? C'est ce que nous tenterons d'examiner.

Dans les années 50-70, la critique de l'impérialisme et de l'échange inégal amène certains pays à adopter des stratégies de rupture avec le marché mondial. Mais ils s'excluent et se marginalisent. La remise en cause de la division internationale du travail viendra paradoxalement des pays émergents d'Asie et d'Amérique latine, entrés dans la compétition internationale en profitant de leurs avantages comparatifs (faible coût de main d'oeuvre notamment) et surtout des firmes multinationales, qui bouleversent les données de la division internationale du travail en organisant des échanges intra-branches et intra-firmes à l'échelle mondiale. Dans les années 90, emboîtant le pas aux pays émergents, les pays en transition se lancent à leur tour dans le marché mondial.

Pour des auteurs comme Krugman il s'agit moins d'une compétition entre nations que du développement de complémentarités par la généralisation du principe concurrentiel. La mondialisation serait un jeu à somme positive fondé non plus seulement sur l'échange de marchandises entre nations, mais sur la circulation à l'échelle mondiale de biens, de capitaux, de main d'oeuvre; la multiplication des flux augmentant à la fois la richesse des nations et celle globalement produite à l'échelle d'une économie désormais mondialisée.

D'autres opposent à cette vision la remise en cause des acquis institutionnels réalisés dans le cadre de l'Etat-nation. La critique de la mondialisation comme extension à l'échelle mondiale de la loi de la valeur, prolonge celle du capitalisme. Mais l'abandon de l'idée d'un au-delà au capitalisme amène à n'envisager d'autre horizon que spatial à la mondialisation. Le temps long de l'histoire (Marx, Braudel, Polanyi, Wallerstein) perd de sa pertinence au profit de l'espace, qui

devient une thématique récurrente avec les notions de territoire, district, réseau (Perroux, Marshall, Callon, Granovetter).

Les figures de la firme, ou de l'entreprise, dont l'existence semble indissociable de celle du capitalisme, se sont beaucoup transformées au cours de l'histoire, au point où certains se demandent, au vu des évolutions récentes, si elle est vouée à perdurer ou au contraire à disparaître, au profit d'autres formes telles que les réseaux (Andreff, 1997). Mais la firme n'est pas seulement un espace de production. En tant qu'institution, au même titre que l'Eglise ou l'Etat, c'est un lieu d'édiction de normes. Cette dimension, la théorie économique tend à la masquer. Pourtant, les nouvelles théories de la firmes empruntent beaucoup de leurs concepts au droit. Mais en faisant l'hypothèse d'une neutralité du droit, elles contribuent à dissimuler ce rôle normatif de la firme.

Celui-ci est particulièrement visible à travers ce que l'on appelle la mondialisation. L'internationalisation des firmes, et l'ouverture de nombreux pays aux investissements directs étrangers, a donné lieu à une intense activité de production de normes et à la mise en place au niveau international d'un cadre législatif. Certes, celui-ci est encore largement défini par les Etats, ou parfois dans un cadre bilatéral, par des accords portant en particulier sur les législations qui ont une incidence sur les conditions de la concurrence ainsi que celles qui fixent le statut juridique des firmes étrangères, et les réglementations multilatérales n'ont en général que valeur de recommandation de principe. Mais l'impératif économique d'attractivité aux investissements directs étrangers tend à conditionner des aspects de plus en plus étendus des législations nationales, et à peser également sur les institutions ainsi que, de manière plus large, sur tout ce qui constitue l'environnement local et national de l'entreprise. Par ailleurs, les risques permanents de dérapage et de crise au niveau de l'économie mondiale et l'existence de nombreuses sources de conflit entre législations nationales (dumping, protectionnisme, droit social, droit de l'environnement, fiscalité, protection de la propriété intellectuelle, etc.), poussent à la mise en place d'un cadre législatif supranational, à travers des institutions régionales ou internationales (OCDE, FMI, UEM, OMC, AMI, etc.). Ainsi, la dimension réglementaire et juridique de l'activité économique tend à prendre de plus en plus d'importance, et l'on assiste à une juridicisation croissante des relations économiques.

On peut aborder la question de la firme dans la mondialisation à différents niveaux:

- 1- au niveau de la firme elle-même, de sa transformation et son évolution; il s'agit d'appréhender les phénomènes de transnationalisation et de mondialisation des firmes, mais de voir également comment les firmes nationales partent à la conquête de l'espace international;
- 2- plus récentes, les approches qui visent l'environnement de la firme; comment celui-ci se transforme et se mondialise; à ce niveau, la mondialisation touche toutes les firmes, y compris celles qui n'ont pas de dimension internationale;
- 3- enfin, au niveau de la relation entre la firme et son environnement, ce qui pose le problème de frontières de la firme (Garrouste, 1997).

Au plan théorique, l'entreprise fut d'abord abordée selon des approches différentes, à partir de champs disciplinaires relativement cloisonnés. Tandis que la micro-économie tendait à la réduire à un point dans sa représentations des mécanismes économiques, elle disparaît au profit du secteur, conçu comme agrégat de firmes, dans les approches macro-économiques. La théorie des organisation, privilégiant les relations inter-firmes, tend à la diluer dans un écheveau de relations inter-firmes. Mais c'est la théorie du management qui ouvrira la "boîte noire" de l'entreprise pour

analyser ce qui se passe à l'intérieur. Les théories contemporaines de la firme, tentent d'unifier ces 3 visions, et d'intégrer dans un même paradigme les relations firme/marché et les relations inter-firmes et intra-firmes.

Pour Coriat, Weinstein (1995), la théorie économique se déploie aujourd'hui dans 2 directions:

-les courants dominants (théorie néo-classique ou standard), qui partent d'une critique des limites de la théorie néo-classique de la firme comme point. L'une des limites essentielles de cette théorie étant qu'elle n'explique pas l'existence de la firme, et pourquoi dans certains cas elle est préférée au marché. La théorie néo-classique serait une théorie de l'échange et non de la production sous sa forme industrielle, dans laquelle la catégorie de la firme (ou de l'entreprise) joue un rôle capital.

- les courants dits "hétérodoxes", qui permettent de mieux appréhender la complexité de la firme comme organisation (comme l'évolutionnisme), et propose des visions alternatives et novatrices (la firme dans la théorie japonaise, ou encore dans la théorie de la régulation).

En ce qui concerne les courants dominants (la théorie standard élargie) ses fondements sont, d'une part, Simon et sa rationalité limitée, devenue ensuite rationalité procédurale; et Coase et son texte fondateur de 1937, systématisé ensuite par Williamson avec la théorie des coûts de transaction. Ils permettent, tout en restant dans le cadre du paradigme néo-classique, d'expliquer le "choix" de la firme, de l'organisation, de la hiérarchie, par l'existence de coûts de transaction. Dans cette approche, le marché est premier, et ce sont les défaillances de celui-ci qui expliquent le recours à l'organisation et à la hiérarchie, formulées à travers la notion de "gouvernement d'entreprise" (gouvernance). Cette notion, élargie ensuite à l'Etat, fait également de celui-ci une catégorie postérieure (du moins logiquement) au marché. L'existence de l'Etat, comme celle de la firme, ne se justifierait que dans la limite des défaillances du marché, du fait d'une information imparfaite induisant des coûts de transaction. Cette approche apparaît ici dans sa dimension normative, définissant ce que *devrait être* l'organisation, dans quelles limites elle devrait rester par rapport au marché. Mais elle n'explique pas les formes historiques prises par l'entreprise et d'Etat, et leur développement. Ici, l'existence de la firme ainsi que celle de l'Etat, en tant qu'organisations hiérarchiques, ne se justifie qu'en vertu d'un critère d'efficacité, et seulement lorsque ceux-ci permettent de pallier les insuffisances du marché. Il s'agit alors d'une "bonne" gouvernance, opposée à la "mauvaise" gouvernance, source de rentes et de dysfonctionnements (bureaucratie, gaspillage, corruption). Toute la question réside dans la définition même de l'efficacité et son évaluation, que la théorie prétend objectiver, mais qui devient difficile à quantifier lorsqu'il s'agit d'organisations aussi complexes que les grandes firmes ou les Etats.

Partant des mêmes prémisses mais poussant encore plus loin le domaine potentiel du marché, la théorie de l'agence, fondée sur les droits de propriété, vise à ramener l'organisation même à un échange, en élargissant à l'infini le domaine des biens échangeables. La théorie des droits de propriété part de l'hypothèse que tout peut être transcrit en termes de propriété, et donc que tout est potentiellement échangeable, y compris des choses aussi abstraites et immatérielles que le droit de polluer ou les droits de l'homme.

Ces théories (coûts de transaction, droits de propriété et agence), sont issues d'un élargissement du paradigme néo-classique du marché. Celui-ci, fondé sur l'hypothèse d'information et de concurrence parfaites, réduisait la firme à un point sur un schéma d'équilibre, une boîte noire. L'élargissement du paradigme néo-classique de la rationalité substantive (ou substantielle¹ selon les

¹ le terme juridique anglais *substantive*, qui signifie *positif* (au figuré autonome, indépendant), n'existe pas en Français avec cette signification. Sa traduction par substantielle (importante, considérable, relative à la substance) est incorrecte,

traductions) à la rationalité limitée, ou procédurale (Simon) comme réponse à la question de l'incertitude (Knight). Ce fut le point de départ d'un renouvellement radical de la théorie économique néo-classique, qui a touché de nombreux domaines - micro-économie, théories du marché du travail, etc. - dont les théories de la firme. Mais, pour Coriat-Weinstein (1995), ces approches restent à l'intérieur d'une conception de l'économie fondée sur l'échange et non sur la production. Ces auteurs lui opposent d'autres courants dits hétérodoxes (évolutionnisme, institutionnalisme et "nouvel institutionnalisme", les modèles fordien et japonais d'entreprise, etc.). Cependant, d'une part, ces courants ne sont pas si cloisonnés et de nombreuses convergences ainsi que des passages entre théories orthodoxes et hétérodoxes existent. D'autre part, ce que les autres courants (en particulier les institutionnalistes, les régulationnistes et les marxistes) ont en commun, ce n'est pas tant de se fonder sur la production, que de considérer l'organisation, les institutions, l'Etat comme objets autonomes par rapport au marché et à l'échange.

De ce point de vue, d'ailleurs, des courants comme l'évolutionnisme ou les conventions ont un statut particulier, transversal par rapport à la typologie précédente. Ainsi, la théorie évolutionniste s'intéresse plus aux technologies, aux processus d'innovation (Shumpeter) et d'apprentissage. Elle explique l'émergence, l'évolution, la transformation, la disparition des firmes (et des organisations en général) à partir d'une analogie avec la biologie, dans laquelle les routines sont assimilées aux gènes.

Quant aux conventionalistes, ils tentent de donner aux questions posées à la théorie standard, concernant l'incertitude et la rationalité limitée, d'autres réponses que celles formulées en termes de coûts de transaction, contrats et droits de propriété. La convention, dont la conceptualisation remonte au philosophe écossais David Hume - qui s'est attaché en particulier à la distinguer du contrat - et que l'on retrouve chez d'autres auteurs (comme Keynes), mais que les conventionnalistes font généralement remonter à Lewis (1969), est une notion qui tente de se tenir à égale distance de celles de contrat, d'institution, de règle, de norme et de routine, sans toujours y parvenir. Ainsi, s'il est possible de délimiter un paradigme et une démarche propres à ce courant, ce n'est probablement pas à travers la définition de la convention que cela pourra se faire.

Mais cette présentation des nouvelles théories de l'entreprise (selon le prisme courants dominants/hétérodoxes) laisse dans l'ombre un aspect essentiel, récemment mis en lumière par Kirat (1999): il s'agit du rapport de parenté entre ces théories économiques et le droit. Cet ouvrage, en révélant les emprunts au droit, à travers les travaux fondateurs de Simon (et la notion de rationalité *procédurale*) et de Coase (et les notions de *contrat* et de *droits de propriété*, en particulier dans les articles de 1937 et de 1960), suggère que, sous-jacentes aux approches économiques, existent des conceptions différentes du droit. Il oppose notamment le droit anglo-saxon de la *common law*, s'appuyant largement sur l'autonomie du juge et sa primauté dans le processus jurisprudentiel (*case law*) à partir de décisions prises dans le passé dans des cas similaires (*binding precedent*), à la conception continentale (française et germanique surtout) d'un droit codifié, issu de la tradition romano-canonique, où les tribunaux sont tenus d'appliquer la législation, conçue comme un édifice hiérarchisé de règles juridiques. En France, en particulier, domine dans l'enseignement et la pratique du droit une tradition fondée sur le positivisme et le dogmatisme juridiques. Le positivisme juridique, comme mode d'approche du droit, prend le droit tel qu'il est, comme un fait, et non comme il devrait être (idéal, ou valeur). C'est un discours positif sur le droit, une démarche à vocation descriptive et explicative. Comme théorie du droit, il s'agit d'une conception qui lie les phénomènes juridiques à l'autorité de l'Etat, seul à détenir la capacité de contrainte légitime et le

et il aurait été plus juste de parler de rationalité *positive*, en opposition à *procédurale*, ce qui renvoie précisément à 2 conceptions du droit.

pouvoir de création du droit. Enfin, comme idéologie, il s'agit de reconnaître une valeur positive du droit en tant que tel.

Cette conception est très différente de celle qui existe dans les pays de la *common law*, où le droit, largement produit par les juges à travers la jurisprudence, peut avoir un caractère incitatif, et intégrer plus facilement les critères économiques de l'efficacité et les procédures basées sur le calcul. Examinant ce qui différencie les conceptions américaine et française du droit, Kirat suggère que le premier aurait comme principe le *calcul* et le second la *règle*.

Cependant, dit Kirat, ces emprunts de la théorie économique au droit, ne sont pas explicites. Nous avons vu comment, si les termes de rationalité substantive et procédurale renvoyaient à des notions juridiques, la référence au droit avait été abandonnée dans leur définition et leur utilisation par les économistes. De la même manière, les concepts économiques de *contrat* et de *droits de propriété* ne peuvent pas non plus être assimilés à des concepts juridiques¹. En ce qui concerne l'existence des droits de propriété (*property rights*)² de la théorie économique est rendue nécessaire par la représentation de l'économie comme un marché généralisé. Or, pour qu'il y ait marché, il faut qu'il y ait des droits de propriété privés. Les droits dont il s'agit ici sont des droits à exercer une activité ou à jouir d'une ressource, et non pas des droits de possession. Aussi les marchés des droits des économistes sont-ils en réalité des marchés sur lesquels s'échangent des droits abstraits, mais pas des titres de propriété. Ceux-ci en effet dépendent d'un système juridique, lui-même sous-tendu par une conception précise de la propriété, dimension totalement absente de l'approche économique.

Ces théories, en fait, se fondent sur l'hypothèse d'une neutralité du droit. Cette hypothèse est facilitée par le système de la *common law*, où le droit est largement perméable au calcul économique. Elle est plus difficile à accepter dans le cadre d'une conception continentale du droit, ce qui pourrait expliquer une partie des critiques apportées à l'"économie standard" venue d'outre-Atlantique, par certains courants économiques hexagonaux dits "hétérodoxes", en particulier leur réticence à voir la théorie économique, fondée sur le calcul, absorber dans son objet l'Etat et les institutions. Ainsi, bien que traditionnellement droit et économie furent d'abord enseignés en France dans les mêmes facultés, ils y sont restés nettement séparés, se refusant à confondre tant leurs objets que leurs démarches, et l'économie du droit, récemment arrivée sur le continent dans la foulée de la mondialisation et de l'expansionnisme des conceptions anglo-saxonnes, y connaît une réception prudente et mitigée. En Allemagne également, des auteurs comme Hans Kelsen défendèrent une conception positive du droit qui se démarque nettement de l'approche économique fondée sur les relations de causalité. Bien sûr, des exceptions existent. Ainsi le philosophe écossais David Hume, précurseur de l'économie politique classique, distinguait nettement les conventions du contrat, et se refusait à appréhender les pratiques économiques comme des relations contractuelles. Dans un autre registre, Jacques Rueff, dont les écrits sur les dérives des systèmes socialistes étaient par certains aspects prémonitoires, avec sa notion de "faux-droits" (à propos de la monnaie de crédit et de l'inconvertibilité), fut l'un des rares économistes français à injecter du droit dans l'économie, avec une conception s'inscrivant complètement dans la tradition française. Il est significatif qu'il soit aujourd'hui oublié en France³, au profit de l'autrichien Hayek ou de l'américain Coase.

¹ Hans Kelsen, dans sa *Théorie générale des normes*, montre que la notion de loi a un sens totalement différent selon qu'il s'agit de droit (1 norme juridique relevant d'un devoir-être, d'un acte de volonté concernant le comportement de l'autre, est régie par des relations d'inférence) et de science (la loi physique relevant de la nécessité, du falloir-être, est régie par des relations de causalité). De ce point de vue, la science économique a toujours maintenu une ambiguïté quant à la l'usage qu'elle fait de la catégorie de loi économique, du fait de son caractère à la fois positif et normatif.

² voir article sur Locke.

³ même Kirat, qui se revendique pourtant d'une conception plus "française" qu'américaine de l'économie du droit, ne le cite pas.

Mais revenons à l'hypothèse de neutralité du droit. Kirat part de l'article de Coase, "the problem of social cost" (1960), qu'il considère comme le texte fondateur de l'économie du droit. L'auteur y montre en substance que, dans certaines circonstances, la solution à un conflit d'intérêt peut être efficacement élaborée par une négociation entre les parties concernées et ne requiert pas d'intervention tutélaire. Pour Kirat, les théoriciens des droits de propriété ont fait une interprétation abusive de cet article, dans lequel Coase, traitant des entreprises qui exercent des nuisances sur leur environnement, veut démontrer qu'il existe une solution alternative, qualifiée d'*arrangement privé*, à la réglementation et à la taxation, comme mécanisme de correction des externalités: il s'agit de l'échange de droits à exercer certaines actions (l'idée lui est venue à propos d'une recherche sur l'attribution des ondes hertziennes aux radios). Se posant le problème de la valeur de droits concurrents, dans une situation d'externalités négatives et de coûts réciproques, il montre que la solution efficiente est indifférente à l'attribution initiale de l'indemnité pour dommages. Si les coûts de transactions sont nuls, l'arrangement privé est préférable à toute autre solution, en particulier à la solution tutélaire d'internalisation des externalités par voie de taxation.

Cette démonstration s'appuie sur 2 principes:

- un principe d'efficience, à savoir qu'il faut maximiser la valeur de la production;
- un principe de neutralité du droit: le régime juridique d'attribution des droits n'a aucune conséquence économique; l'arrangement privé permet une allocation efficiente des droits.

Cependant, l'hypothèse de nullité des coûts de transaction était une hypothèse provisoire, servant à Coase à établir une situation idéale par rapport à laquelle il définira l'importance économique du droit. C'est seulement dans ce cas que l'on pourra aboutir à une solution optimale par de simples arrangements privés. Cette hypothèse va être généralisée par les théoriciens des droits de propriété, qui vont admettre comme préalable l'échange libre des droits. Selon eux, l'attribution initiale des droits n'a aucune importance en terme d'efficience économique, dès lors qu'ils peuvent être échangés. Toute "mauvaise" attribution sera corrigée par le marché des droits. Si le juge se trompe dans l'évaluation des droits, cette erreur sera corrigée par leur renégociation. Ainsi, c'est une procédure de marché, l'arrangement négocié, qui détermine l'allocation finale du droit.

La lecture de l'article de Coase par les théoriciens des property rights part d'une confusion: l'interprétation des externalités en termes de droits de propriétés (droits subjectifs, de jouissance et non d'appropriation privative -ownership- exclusifs et transférables, autorisant des procédures de marché de correction des externalités) et non de responsabilités pour dommages. Tandis que, pour Coase, les mécanismes de correction des effets externes mettent en jeu des règles de responsabilité et non de propriété. Pour le juriste, il s'agit de champs juridiques différents, confondus par l'économiste. Les premiers se résolvent en dommages et intérêts, et non par l'échange. Ainsi la lecture faite par les économistes, qui pose que c'est par le seul marché et des accords interindividuels que la définition et la transmission de ces droits s'opère de la manière la plus efficiente, sans avoir besoin de passer par la médiation des tribunaux, est erronée. S'il est possible, dit Kirat, d'envisager la négociation et l'échange sur des droits, il est difficile d'admettre que ces droits puissent être définis et attribués sans une autorité légitime.

Pour Kirat, cette interprétation est univoque et réductrice de cette thèse de Coase (que l'on appelle par la suite théorème de Coase), notamment par Williamson, néglige une dimension essentielle de l'approche de Coase: c'est que le droit n'est neutre que dans un cas particulier, celui où précisément les coûts de transactions sont nuls, seul cas où les arrangements privés sont plus avantageux. Dans ce cas seulement, l'allocation des droits par le marché peut se faire de manière optimale, du point de vue de l'efficience économique. C'est la situation où le marché, la

négociation, est préférable à l'organisation. Mais même dans ce cas, il n'y a pas strictement neutralité du droit au sens où l'entendent les économistes (c'est-à-dire disparition totale de l'appareil juridictionnel de l'univers économique), mais seulement convergence du droit et du marché. Cette dimension importante de l'analyse de Coase, qui précise sa conception du statut de l'appareil juridictionnel dans le règlement des litiges, a été négligée. Même si les coûts de transaction sont nuls, il y a intervention du tribunal, la procédure ne fonctionne pas en dehors de l'institution judiciaire. Dans l'étude de Coase, l'arrangement n'est pas situé en dehors du droit, c'est un réaménagement de droits préalablement attribués par l'appareil juridictionnel.

Par contre, lorsqu'il existe des coûts de transaction, interdisant le recours aux arrangements privés, alors l'hypothèse de neutralité du droit n'est plus vérifiée. Or les coûts de transactions ne sont jamais nuls dans le monde réel (ce cas n'est envisagé par Coase que comme hypothèse d'école, pour les besoins de la démonstration) et il incombe au système juridique et à ses institutions de fournir les moyens de les réduire (Van de Berg, 1988, 65). Il s'en suit que, d'une part, le marché pur n'existe pas et qu'il y a partout de l'organisation, ce qui est le point de départ de la théorie de la firme, et de la hiérarchie, et justifie la notion de gouvernance, appliquée aux organisations (firme, Etat, etc.); mais il s'en suit également que la thèse de la neutralité du droit n'est plus vérifiée. Ainsi, lorsque les coûts de transaction pèsent négativement sur la possibilité d'un réaménagement des droits sur le marché, l'arrangement privé devient impraticable, et l'appareil juridictionnel prend une place plus importante.

"Un remaniement des droits peut, plus que tout autre, générer une plus forte augmentation de la valeur de la production. Mais, à moins que ce ne soit la redistribution des droits établis par le système légal, les coûts d'obtention du même résultat, par modification ou combinaison des droits dans tout le marché, peuvent être si élevés que cette redistribution optimale des droits peut ne jamais être réalisée" (Coase, 1960, 68).

La considération de la place du droit dans le fonctionnement du système économique revient à lui conférer une importance que la thèse de la neutralité a largement dissimulée ds l'esprit des commentateurs de Coase. Lors de la réception de son prix Nobel, en 1991, Coase dit (68):

"(..) les droits que les individus possèdent, leurs devoirs et leurs prérogatives seront dans une large mesure ce que le droit détermine. En conséquence, le système juridique aura de profonds effets sur le fonctionnement du système économique et l'on peut même dire que ds une certaine mesure le droit contrôle le système économique".

L'une des idées-force de la démonstration de Coase (1960), est qu'il est impossible de déterminer *a priori*, parmi les modalités existantes, une modalité institutionnelle précise de gestion des conflits liée à l'existence de nuisances et d'actes dommageables (en d'autres termes, aux externalités négatives). Le choix entre ces modalités, au nombre de 4 selon l'auteur, dépend des résultats d'une analyse institutionnelle comparée en terme d'efficacité économique:

- la solution de marché: les arrangements privés "à l'ombre" du droit;
 - la solution judiciaire: le traitement exclusivement juridictionnel;
 - la solution législatives ou administrative: la régulation publique;
 - la constitution d'une grande firme: l'internalisation des externalités par fusion des activités.
- Coase, qui semble préférer les 2 premières modalités - s'inscrivant par là implicitement à l'intérieur du paradigme anglo-saxon du droit - n'exclut pas pour autant les 2 autres.

Ces réflexions sur les relations entre théories économiques, conceptions du droit et des systèmes juridiques ouvrent des perspectives pour une reformulation de l'analyse de la firme qui

intégrerait de manière plus explicite la diversité des systèmes juridiques et des conceptions du droit. Jusqu'ici, en effet, nous n'avons parlé que d'un modèle anglo-saxon et d'un modèle européen continental. Mais il existe dans le monde d'autres systèmes juridiques. Pourtant, les théories de la firme n'intègrent pas, à notre connaissance, cette diversité. Si elles le font, c'est surtout au plan des différences ou des spécificités culturelles, en particulier dans le domaine du management. L'un des rares modèles à avoir connu un large succès et avoir accédé à un niveau élevé de formalisation est celui de la firme japonaise, de Aoki. Cependant, il n'est pas fondé sur une spécificité juridique, ou culturelle, mais plutôt un mode d'organisation présenté comme supérieur du point de vue de son efficacité. Dans le registre proprement culturaliste, Geert Hofstede par exemple, dans le domaine du management, établit une comparaison autour de 4 variables-clé, à partir d'une enquête conduite entre 1967 et 1973 auprès de cent mille salariés de 40 nationalités, au sein d'une multinationale américaine implantée dans 64 pays différents:

Type	1. distance hiérarchique courte/faible contrôle de l'incertitude	2. grande distance hiérarchique/ faible contrôle de l'incertitude	3. distance hiérarchique courte/ fort contrôle de l'incertitude	4. grande distance hiérarchique/ fort contrôle de l'incertitude
Pays	Anglophones Scandinaves Pays-bas	Sud Est asiatique Afrique noire	Autriche Allemagne Finlande Israël	Latins Amérique latine Japon Corée
Type d'organisation	structuration tacite	bureaucratie personnalisée	bureaucratie impersonnelle	bureaucratie complète
Modèle d'organisation	la place du marché	la famille élargie	la machine bien huilée	la pyramide

G. Hofstede et D. bollinger (1987, 228), voir Huault (1998, p 96-109).

Cette typologie, met en évidence une "programmation mentale" influençant de manière décisive les comportements par nationalité. Bien que cette approche ne s'intéresse pas aux différences dans les systèmes juridiques, pourtant essentiels si l'on compare les modalités de règlement des conflits, on constate que les "anglophones" et les "latins" sont aux antipodes. Pour le reste, le schéma est moins lisible.

Il faut dire que, dans le monde, ce sont les grands systèmes occidentaux qui, depuis la colonisation, inspirent à quelques exceptions près, l'ensemble des ordres juridiques étatiques. Au plan international, ces systèmes sont en compétition, et l'élaboration du droit international se fait par la négociation et des compromis entre eux. Il s'agit d'ailleurs là d'une dimension essentielle de la mondialisation, la constitution et d'unification d'un ordre juridique mondial. Jusqu'à présent, en effet, il existait un ordre juridique international, ou plus précisément inter-étatique, celui du droit international, au sens classique. Mais celui-ci tend à se muer en ordre mondial. Quelle différence peut-on établir entre ordre juridique international et ordre mondial?

Les deux premiers types d'ordres juridiques cités (étatique et international) sont structurés autour d'une institution, l'Etat, qui domine de nos jours en tant qu'autorité habilitée à dicter et à assurer l'effectivité de l'application des règles. C'est même d'ailleurs en vertu de ce critère que se définit la souveraineté d'un Etat. Cependant, d'autres ordres juridiques ont existé dans l'histoire et se sont développés autour d'institutions non étatiques. Ainsi en est-il de l'Eglise (et le droit canon). De même a-t-on pu parler d'un ordre juridique propre aux acteurs du commerce international, appelé "mercatoria" ou "droit transnational". Les institutions sous-tendant ces ordres étaient l'Eglise dans le

premier cas, la société des opérateurs du commerce international dans le second. Jean-François Rycx (1990) parle également d'un ordre juridique islamique, sans trancher cependant sur la nature de l'institution qui le sous-tend. En fait, cet ordre a connu plusieurs configurations au cours de l'histoire. S'il a pu être étatique à certaines périodes (empire ottoman), il a en commun avec la common law une grande latitude laissée au juge et une place importante accordée à la jurisprudence. En matière économique notamment, avant d'être remplacé par les codes français (Egypte, Turquie), ou la législation anglaise, la production jurisprudentielle (hisba) fut florissante, par exemple dans l'Espagne andalouse (il existe encore à Tolède un tribunal de l'eau). Aujourd'hui, la grande majorité des pays musulmans ont un système juridique largement inspiré des systèmes français ou anglo-saxon, en particulier pour ce qui est du droit commercial et économique.

On peut alors tenter de définir un ordre juridique mondial, aujourd'hui en formation à travers ce que l'on appelle la mondialisation, qui se différencierait de l'ancien ordre juridique international dans le sens où il tend à se doter d'institutions supra-étatiques, dotées du pouvoir d'édicter des normes valides au niveau mondial et de les faire appliquer. Ce processus, qui serait aujourd'hui dans une phase transitoire, continue à s'appuyer sur les Etats, avec en particulier la ratification par ceux-ci de conventions qui accordent à ces règles une suprématie par rapport à leur législation interne. Cependant, il tend vers la constitution d'un ordre et d'institutions supra-étatiques.

Il est clair que, dans ce contexte, les conceptions du droit nettement adossées à l'Etat sont en situation de faiblesse dans la compétition qu'elles mènent avec celles qui ont une plus large autonomie par rapport à l'Etat, et qui, comme la *common law* (ou le droit musulman), ont une plus grande capacité à s'adapter à d'autres formes institutionnelles que la forme étatique.

Dans ce processus, les firmes transnationales jouent un rôle essentiel, comme vecteur de diffusion et même de la production de ces normes. D'une certaine manière, elles préfigurent le support institutionnel de cet ordre juridique mondial en formation. Encore constitué de normes "molles", ce système pourrait se durcir et ces normes devenir de plus en plus contraignantes et obligatoires, au fur et à mesure de l'édification et l'unification de cet ordre. Aussi l'économie du droit, ainsi que les théories économiques qui, tout en empruntant au droit sa démarche et ses procédures, masquent la présence d'un tiers législateur, peuvent-elles être appréhendées comme un discours normatif sous-jacent à cet ordre en formation.

BIBLIOGRAPHIE

- Andreff Wladimir** (1997), "La disparition de la firme et du système productif national comme issue de la mondialisation du capital?", in Palloix, Rizopoulos, *Firmes et économie industrielle*, Paris, L'Harmattan.
- Basle Maurice et al.** (1999), *Approches évolutionnistes de la firme et de l'industrie*, Paris, L'Harmattan.
- Coase** (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*; traduction *Revue française d'économie*, 1987.
- Coase R.** (1960), "The Problem of Social Cost", *Journal of Law and Economics*, vol. 3.
- Coriat Benjamin et Weinstein Olivier** (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, librairie générale française.
- Garrouste** (1997), *Les frontières de la firme*, Paris, Economica.
- Hofstede G. et Bollinger D.** (1987), *Les différences culturelles dans le management*, Paris, éd. Organisation.
- Jensens M.-C. et Meckling** (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structures", *Journal of Financial Economics*, 3 (4), octobre, p. 305-360.
- Kirat Thierry** (1999), *Economie du droit*, Paris, La Découverte.
- Knight F.H.** (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Chicago University Press.
- Lewis D. K.** (1969), *Convention: a Philosophical Study*, Cambridge (USA) - Harvard University Press.
- Rycx Jean-François** (1990), "Systèmes juridiques et économie islamique", in Beaugé Gilbert, *Les capitaux de l'Islam*, Paris, Presses du CNRS.
- Salanie Bertrand** (1994), *Théorie des contrats*, Paris, Economica.
- Simon H.** (1976), "From Substantive to Procedural Rationality", *Method and Appraisal in Economics*, S. J. Latsis ed, Cambridge, Cambridge University Press.
- Tribou Gary** (1995), *L'entrepreneur musulman, l'islam et la rationalité d'entreprise*, Paris, L'Harmattan, 236p.
- Williamson O.** (1979), Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, *Journal of Law and Economics*, 22 (2), Octobre, p233-261.

MONDIALISATION ET EXCLUSION SOCIALE : le défi de l'économie solidaire

Par:Geneviève Azam

GRESOC, Université de Toulouse Le Mirail- Toulouse II

La mondialisation n'est pas un phénomène nouveau dans l'histoire du capitalisme. Elle prend un sens nouveau aujourd'hui par la prétention du Marché à soumettre à sa loi l'ensemble des sociétés et l'ensemble des activités humaines. L'utopie du grand Marché autorégulateur a pris corps dans la période du 18^e et 19^e siècle en Europe et s'affirme en cette fin de vingtième siècle en postulant l'existence d'un Marché mondial unique, porteur de paix et de prospérité. C'est ce que croit pouvoir exprimer Alain Minc qui écrit dans son ouvrage *Pour une mondialisation heureuse* : "Ce n'est pas la pensée qui est unique, c'est la réalité".

La pensée unique, c'est précisément la pensée du Marché généralisé, celle d'un monde unique, d'une humanité qui n'aurait d'autres perspectives que l'extension infinie du Marché et la quête d'universalité à travers l'impersonnalité des rapports sociaux. Le Marché apparaît alors comme utopie, comme non-lieu, comme possibilité pour l'économie de se libérer du poids de la société, de se "*désencastrer*" du social et du politique selon les termes de K. Polanyi¹.

La logique économique tend alors à annexer progressivement toutes les sphères de l'existence. Certes, l'homme se sent libéré par le Marché qui met à sa disposition des biens matériels ou immatériels ; il y trouve les moyens de faciliter la vie matérielle et de s'affranchir de certains liens de dépendance. Mais cette libération fait de lui un atome social soumis à l'empire des besoins jamais assouvis, et de la société un "*auxiliaires du marché*" (Polanyi, 1983). C'est l'utopie libérale d'une société civile, guidée par la main invisible du Marché et qui n'a plus besoin d'être instituée de l'extérieur par une instance politique.

Cependant, le marché planétaire, censé porter la paix par l'instauration d'une socialité marchande, se révèle une utopie, dans un deuxième sens du terme : une société strictement fondée sur la logique économique de l'intérêt bien compris est autodestructrice, comme en témoigne l'exclusion et la précarisation désormais massives dans les pays riches et l'exclusion des pays pauvres. Cette utopie correspond à l'histoire des trente dernières années, qui "*est précisément celle des efforts prométhéens que déploient les nouvelles élites mondiales pour réaliser à n'importe quel prix cette société impossible*"².

Parler du Marché, ne peut donc se réduire à la discussion du libre échange ou de la dérèglementation : c'est parler d'une institution sociale qui a pour fondement la dépersonnalisation, la désocialisation et la déterritorialisation, c'est parler d'une utopie politique.

En même temps et en liaison avec la réaffirmation de cette utopie libérale, dans les pays riches, en Europe en particulier, l'État social n'endigue plus la montée d'un paupérisme massif et multiforme. Il mise alors sur des procédures d'implication des divers partenaires sociaux et locaux

¹ K. Polanyi., 1983, *La grande transformation*, Gallimard, Paris

² J.C. Michéa., 1999, *L'enseignement de l'ignorance et ses conditions modernes*, p.32, Climats, Montpellier

pour régler les conflits et a abandonné les procédures d'intégration à visée universaliste, pour des politiques d'insertion de populations ciblées comme "inemployables". Il renvoie à la société civile le soin de promouvoir la solidarité, par le partage, le bénévolat, la négociation. Il en est de même des instances internationales qui regardent les tiers-mondes comme de potentiels "marchés émergents", réduisant leur intervention à des politiques d'ajustement structurel ou à des soutiens de micro-projets d'insertion au marché mondial.

Face à cette situation d'exclusion sociale, de montée d'un paupérisme massif, émergent au Nord comme au Sud, en particulier depuis les années 1980, des expériences sociales prenant appui sur des activités économiques. Regroupées sous le vocable d'économie solidaire, ou de nouvelle économie sociale ou encore d'économie alternative, elles se donnent pour but, outre la lutte contre l'exclusion sociale, le réencastrement de l'économique dans le social et le politique. Cependant, dans le contexte de mondialisation actuelle, c'est à dire d'affirmation du tout-marché et du tout-économique, l'économie solidaire se trouve sur la crête d'une contradiction : à la fois inscrire ses initiatives dans le champ des activités économiques et, contribuer, pour réaliser la citoyenneté dont elle se réclame, à mettre en cause l'imaginaire économique, qui prive de tout choix politique réel et qui contribue à faire du lien social un lien marchand entre les choses. La solidarité peut-elle permettre la récréation d'espaces publics, plutôt que d'être une simple valeur morale ou l'alibi d'un capitalisme sauvage s'épanouissant dans le "créneau" de la pauvreté ?

QU'EST CE QUE L'ECONOMIE SOLIDAIRE ?

Nous choisissons l'appellation d'économie solidaire pour ces expériences nées spontanément depuis les années 1980 dans les pays européens en particulier et nous reprenons parmi toutes les définitions celle que donne J.L.Laville, dans son ouvrage *L'économie solidaire, une perspective internationale*¹. L'auteur la spécifie comme une économie articulée sur trois pôles, le Marché, l'État et un pôle de réciprocité. Ces pôles correspondent aux trois principes d'organisation des sociétés analysés par K. Polanyi² : principe de marché, principe de redistribution et principe de réciprocité.

Selon cette analyse, jusqu'au 19^e siècle, ces principes ont été mêlés dans les différentes organisations sociales, avec souvent la domination de l'un d'eux, mais sans élimination des autres. Au 19^e siècle, l'affirmation du Marché autorégulateur comme seul principe de production et d'allocation des richesses a correspondu à une tendance à l'autonomisation de l'économique par rapport au social et au politique. Les deux autres principes furent alors combattus ou dévoyés ou bien simplement relégués.

Cependant, la résistance de la société à la destruction des liens sociaux élémentaires a alors engendré l'État social dès la fin du 19^e siècle : le devenir de la société s'est trouvé remis entre les mains du Marché et de l'État. Se constitue alors une économie non-marchande, autour de la redistribution, fondée sur l'assurance obligatoire et non plus sur l'engagement volontaire. De ce fait, le domaine de la réciprocité se réduit au seul travail domestique. Il n'a qu'un rôle complémentaire et palliatif : "L'économie marchande gouvernée par le principe du marché et l'économie non marchande gouvernée par le principe de redistribution occupent une place grandissante au détriment de l'économie non monétaire régie par les principes de réciprocité et d'administration domestique"³. La réciprocité devient marginale, elle est absorbée dans la redistribution et les associations à but non-lucratif sont intégrées à l'appareil étatique.

¹ J. L. Laville., 1994, *L'économie solidaire, une perspective internationale*, Desclée de Brouwer, Paris.

² K. Polanyi & C. Arensberg., 1957, trad 1975, *Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie*, Librairie Larousse, Paris.

³ J.L. Laville., *op. cité*.

L'économie solidaire se caractérise donc comme une tentative de rééquilibrage et d'hybridation des trois formes d'organisation, qui serait rendue justement possible par l'affaiblissement du pouvoir tutélaire exercé par les pouvoirs publics, dans cette période d'affirmation libérale. La solidarité dont l'État était le garant se trouve renvoyée à la société civile.

La construction sociale de la structure associative, qui hybride, dans des conditions particulières, bénévoles, usagers et institutions, donc réciprocité, Marché et État, représenterait cette possibilité d'hybridation et de réencastrement de l'économie dans le social.

Son champ d'activité est en grande partie occupé par les "services de proximité". Ainsi sont nées par exemple des associations de services "d'aide à la personne". Ou bien encore des associations d'insertion pour les chômeurs sous la forme d'entreprises d'insertion créant des activités ou bien d'associations intermédiaires orientées vers la mise à disposition de chômeurs auprès de tiers. Les régies de quartier, elles, héritières des luttes urbaines des années 1970, se donnent pour but, outre la création d'emploi, la participation des habitants et l'animation de la vie locale. Elles fournissent des services d'intérêt collectif négociés avec les organismes bailleurs (entretien des espaces publics, petite maintenance, gardiennage, second oeuvre du bâtiment), mais aussi des services aux habitants (soutien scolaire, écrivain et secrétariat, prêt d'outils) et aux associations du quartier.

D'autres expériences, de commerce éthique et solidaire, ou bien encore d'épargne et de finance solidaire ou bien de réseaux d'échange de savoirs participent de ce mouvement. Beaucoup moins dans le sillage du désengagement de l'État-Providence, elles se donnent pour but de faire de la solidarité un moyen pour lutter contre l'exclusion sociale, redéfinir un rapport d'échange équitable et construire un monde qui ne serait plus soumis à l'impératif économique d'efficacité.

L'affirmation de la solidarité est bien le signe d'un désir de réappropriation citoyenne de l'activité économique, et en ce sens d'un réencastrement de l'économie dans le politique. De ce fait, l'analyse économique souffre d'infirmités rédibitoires pour appréhender cette réalité.

L'ECONOMIE SOLIDAIRE ET L'ANALYSE ECONOMIQUE

Les travaux d'économie solidaire partent du constat et de l'analyse de la tertiarisation des activités. En particulier, les services aux personnes, dits services de proximité, caractérisés par une faible productivité, sont considérés comme "gisements d'emploi" très importants, en France en particulier, et comme champ privilégié pour l'économie solidaire.

Ainsi, par exemple, B. Enjolras, montre l'existence d'un déficit d'emploi pour les "services de temps choisi"¹. Cela signifie, selon cet auteur, qu'il y a un déficit de consommation de services de temps contraint, si bien que les consommateurs, trop absorbés par les tâches domestiques, ne peuvent formuler des demandes de services de temps choisi. Or l'activité des femmes, le vieillissement de la population, l'isolement de l'habitat, les transformations de la famille font apparaître, selon l'auteur, des "besoins illimités"². Il serait donc nécessaire de lever les obstacles au

¹ B Enjolras : *Le marché providence*, Desclée de Brouwer, 1995, p. 16. Les services de temps contraint se définissent comme les services dont le besoin se transforme en demande, parce que le consommateur est contraint de les consommer du fait des conditions de vie, des obligations légales, des contraintes techniques. Les services de temps choisi sont des services permettant soit de gagner du temps, soit d'occuper le temps libre.

² *idem*, p.42

blocage de la demande, obstacles liés à la hausse des prix relatifs des services ainsi qu'à la hausse de "la productivité du travail domestique".

Autrement dit, selon le postulat économiciste de l'infinitude des besoins à satisfaire, il faut lever les obstacles à l'économicisation totale de la sphère domestique, c'est à dire de l'espace privé. L'économie solidaire apparaît alors comme déchiffreuse de nouveaux besoins, supposés en attente d'être satisfaits hors de la socialité primaire, c'est à dire comme formalisation économique de l'informel.

Selon les approches en terme de choix institutionnels, ni le Marché ni l'État ne peuvent répondre à cette nouvelle demande. En effet, le Marché ne peut satisfaire que des demandes immédiatement solvables et la forte composante relationnelle de ces services conduit à des asymétries d'information, nuisibles à l'efficacité de l'entreprise. Cela revient finalement à dire que l'économie solidaire serait un substitut du Marché, chaque fois que les coûts, en particulier les coûts de transaction, seraient trop importants. Quant à l'État, les coûts informationnels et de contrôle pour produire ce type de services personnalisés sont tels qu'ils deviennent prohibitifs. Il existe donc un vide que remplissent les associations qui ont pour caractéristique de réduire les asymétries informationnelles et l'incertitude sur la qualité, grâce à leur constitution en réseau, à leur appui sur une sociabilité informelle. La présence du bénévolat permettrait par ailleurs de réduire significativement les coûts et de répondre à une demande très diversifiée et personnalisée. L'échec du marché et de la régulation publique expliqueraient donc le développement des associations.

L'économie solidaire, fondée sur les services de proximité, se caractériserait donc par le rééquilibrage et l'hybridation des trois sphères, marchande, non-marchande et non monétaire, rendus possible par l'affaiblissement du pouvoir tutélaire exercé par les pouvoirs publics. Ainsi pourrait émerger "une nouvelle forme d'économie sociale dans les services de proximité"¹. Finalement, si nous suivons cette analyse, la possibilité d'une économie solidaire découlerait des transformations de l'État, du passage de l'État-interventionniste, à un État animateur, qui rendrait possible l'existence d'un tiers entre État et marché, selon la préoccupation centrale de l'économie sociale depuis sa naissance. C'est le sens également des recherches sur le tiers-secteur ou tiers-système et du rapport élaboré par A. Lipietz pour le Ministère du travail en France sur "l'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale".

Ce rapport alimente des propositions pour des politiques publiques nouvelles, politiques qui consistent en une approche décentralisée des initiatives de développement et d'emploi. Mais alors d'une part le risque est grand de voir ce secteur utilisé à pallier le démantèlement de l'État social et à amortir les effets de la rationalité marchande. Et d'autre part, le "couple" État-Marché, n'est pas fait de deux entités séparées qui pourraient reprendre leur liberté par consentement mutuel, ou par intervention d'un tiers. Comme l'a montré K. Polanyi, c'est l'État qui permis l'institutionnalisation du marché, et il se trouve aujourd'hui largement colonisé par la logique marchande.

Par ailleurs cette analyse laisse de côté le fait que si effectivement la réciprocité a été absorbée en partie par la redistribution centralisée, elle a d'abord été absorbée par l'échange marchand et la dépersonnalisation qui en résulte. Dans le contexte actuel, cet argument ne peut être ignoré, sous peine de voir dériver l'économie solidaire vers un sous-secteur, tiers-secteur de l'économie marchande.

¹ J.L. Laville : "Associations et services de proximité", in *RECMA*, n° 44-45, 1° trim. 1993.

Seules des analyses complémentaires, les associations révèlent comment le système du don et de la réciprocité, jusque là analysés simplement pour les sociétés archaïques, peut devenir un atout économique fondamental. En effet, la réciprocité est analysée non plus comme un fait social total à la manière de M. Mauss¹, mais comme un système de circulation des biens parmi d'autres. L'étude de la réciprocité complète alors la conception d'un individu ontologiquement non coopératif de la théorie économique standard. Cependant cette analyse économique consiste seulement à comprendre comment la coopération peut naître entre individus posés toujours comme égoïstes. C'est le propos de Douglass North, représentant de la New Economic History, ainsi que de la New Institutional Economics qui se demande "comment rendre compte des *substituts* aux marchés créateurs de px, tels les familles, les firmes, les corporations, les seigneuries, les coopératives, les syndicats, etc. lesquels sont des institutions organisatrices qui allouent des ressources à la place des marchés .. Ces *substituts* aux marchés n'ont pas seulement dominé les échanges dans les sociétés anciennes, ils les dominent également aujourd'hui"². Voici donc les systèmes de réciprocité, d'administration domestique, de don, analysés du point de vue du seul marché, puisqu'ils n'ont que des substituts. La réciprocité ainsi entendue, traduit seulement la volonté de réaliser l'échange avec des coûts de transaction les plus bas possible, et de faire de la réciprocité une nouvelle source économique.

Aussi dans ce cadre analytique, l'économie solidaire représente un mode de socialisation particulier ; le participe d'arrangements locaux, de recherches de substituts au contrat marchand, de l'hybridation nécessaire des formes de production et de distribution de la richesse. Elle illustre et accompagne une tendance à la flexibilisation de l'organisation capitaliste dans sa forme néolibérale. On assiste en effet à une relativisation, d'inspiration post-moderne, de la forme marchande et à la conception d'un ordre économique fragmenté offrant des possibilités de choix portant sur des formes alternatives de contrats ou de règles. L'organisation capitaliste est analysée comme capable de doser, d'hybrider, des solutions diverses face à des situations diverses. C'est le sens de certains travaux de la nouvelle micro-économie, en particulier ceux de R. Coase³.

Le modèle néo-classique traditionnel qui voyait dans l'ordre économique un simple assemblage de subjectivités conduisant à l'équilibre, s'appuyait sur l'unicité et la continuité de la socialisation par l'échange marchand. Ainsi, à l'intérieur du modèle, aucune place ne pouvait être accordée à la question sociale. Depuis une vingtaine d'années fleurissent de nouveaux modèles, certes très hétérogènes depuis la nouvelle micro-économie, nouvelle macro-économie, économie des conventions, sociologie économique, mais qui, tout en prolongeant le modèle néo-classique, ont en commun l'image d'un ordre économique non systématique. La société économique est vue comme constituée d'arrangements, qui varient en fonction des circonstances, des conditions locales, de la culture. Fondées sur une vision interactionniste du lien social, ces théories éliminent toute détermination globale et continue du processus de socialisation et insistent sur le choix possible des agents entre des formes alternatives de rapports sociaux. La société ne peut plus alors se représenter de manière globale. De là découlent "une indécision normative et une indifférence éthique"⁴.

¹ M. Mauss., 1950, *Essai sur le don*, PUF, Paris.

² Douglas North : "Markets and others allocation systems in history : the challenge of K. Polanyi", traduit in *Revue du MAUSS*, La Découverte, 2^e semestre 1997, p.57.

³ Coase R., 1937, "The nature of the firm", *Economica* Vol NS4, trad. fr, *Revue française d'économie*, vol 1, 1987.

⁴ R Frydman : "Représentations de la société marchande et démarche de l'économiste. Le cas des néo-institutionnalistes", in *Cahiers d'économie politique*, L'Harmattan, n°33, 1998, p76.

L'UTOPIE MARCHANDE SOUS-EVALUEE

Les analyses de l'économie solidaire fondées sur l'hybridation des différentes formes d'échange sous-estiment souvent la puissance du Marché et sa capacité au clonage. La marchandisation actuelle des services de proximité, avec l'intrusion des groupes privés qui entreprennent de conquérir ces marchés, comme le groupe Vivendi par exemple, est là pour montrer l'émergence d'une domesticité moderne, et l'absence de limite *a priori* à l'extension du marché. Le "visiteur du pauvre", figure dominante de l'économie sociale au 19^e siècle, se présente désormais sous la figure du marchand badgé de quelques considérations éthiques ou écologiques.

Ainsi, les expériences de micro-crédit, issues initialement du désir de réappropriation des financements pour lutter contre la pauvreté, peuvent représenter un tremplin pour l'immiscion du marché dans des sphères inespérées, et inaccessibles autrement, par solvabilisation d'une demande selon les normes du marché mondial. C'est le cas de l'entreprise Monsanto qui grâce à des micro-crédits accordés aux paysans du tiers-monde commercialise ses semences transgéniques et soumet les paysans à ses critères d'efficacité, tout en annonçant le sauvetage de la planète. De même Muhammad Yunus, fondateur de la banque Grameen, fondée sur le micro-crédit, nous livre dans son ouvrage, *Vers un monde sans pauvreté*, quelques réflexions éclairantes. Le micro-crédit, outre sa vocation à lutter contre l'exclusion sociale et la pauvreté peut être selon lui, à l'origine de grands travaux d'infrastructure. C'est le sens de la création par GrameenBank au Bangladesh, de GrameenPhone, entreprise nationale de téléphones portables. A ce propos, il écrit : " *les membres de Grameen deviendront les préposés du téléphone dans les villages. Des femmes démunies qui n'ont jamais vu de téléphone ni même d'ampoules électriques se verront dotées d'un téléphone portable et vendront ce service aux villageois pour augmenter leur revenu* ". Et dès que Grameenphone sera dans les villages, Grameen Cybernet, grâce à Internet, " *amènera le marché mondial de l'emploi aux portes des villages les plus reculés* " ¹. Et les femmes bengali pourront faire au jour le jour la comptabilité pour des firmes américaines travaillant ainsi non stop du fait du décalage horaire!

Aujourd'hui, plus d'un million de latino-américains ont recours au micro-crédit, mais la Conférence latino-américaine de micro-finances tenue à Lima en octobre 1999, a souligné les vertus mais aussi les vices de ce "capitalisme sauvage". Ainsi selon la Confédération Paysanne du Pérou, " *la grande majorité des bailleurs de fonds veulent favoriser les paysans, et l'opérateur est un instrument pour gérer leurs opérations. Mais dans le cas de l'Ifocc, sa propre politique de capitalisation s'est convertie en une fin en soi, et les paysans pauvres en instrument pour y parvenir* " ².

Plus globalement l'engouement pour une épargne et un financement solidaire peut s'accorder avec le discours ultra-libéral, qui consiste à voir dans les micro-entreprises un moyen de s'affranchir des règles contraignantes du salariat.

Nous retrouvons cette situation dans le cas des associations d'insertion par l'économique. Après avoir été envisagées comme des sortes de sas préparant l'entrée sur le marché du travail,

¹ Muhammad Yunus, avec A. Jolis, *Vers un monde sans pauvreté*, J.C.Lattès, 1997, p. 279,280.

² *Le Monde*, (supplément économie), 16 novembre 1999. L'Ifocc est l'Institut de développement pour l'organisation et la commercialisation paysanne, qui gérait les fonds de la coopération canadienne, en accordant des micro-crédits à des taux rapidement devenus usuraires(40%). L'Ifocc est désormais remplacé par l'ONG catholique Caritas.

l'idée que l'insertion et les politiques d'insertion pourraient être un nouvel état de la société, fait son chemin. C'est ce qu'évoquent la création de la catégorie des "insérés" d'une part, des "inemployables" d'autre part, ainsi que la délimitation d'une véritable économie de l'insertion avec ses logiques propres. Comme le montre B. Eme¹, ces structures tendent à constituer un véritable sous-secteur fonctionnel de la précarité, et correspondent souvent à une mise en sous-traitance de l'économie solidaire pour les travaux non-qualifiés.

La sous-estimation de la force du Marché et de l'imaginaire économiciste peuvent donc conduire à réduire l'économie solidaire à un processus d'adaptation et de régulation du système de Marché, mené par des entrepreneurs du social.

QUELLE ALTERNATIVE A LA DOMINATION DU MARCHÉ ?

L'économie solidaire ou alternative ne peut être réduite, aussi bien dans les pratiques que dans les représentations, à ce type d'approche économiciste. Même si le contexte que nous venons d'analyser pèse très lourdement, elle procède aussi, pour nombre d'expériences, d'un désir et d'une nécessité de réappropriation collective, du sens donné à nos sociétés, et du territoire de nos existences. C'est ce qu'a affirmé la société civile internationale à Seattle, représentée par des associations, syndicats et ONG, lors de la conférence de l'OMC. Il en résulte que pour penser l'économie solidaire comme alternative à la domination de l'ordre économique mondial, il est nécessaire de retrouver une conception forte de l'encastrement de l'économique dans le social et le politique.

Il faut pour cela réintroduire les questions normatives expulsées de la science économique, et rompre avec la problématique libérale qui veut que les individus ne peuvent s'accorder sur un bien commun. L'économie solidaire est donc définie dans ce cas, davantage par sa démarche politique de résistance au totalitarisme du Marché, que par le type d'activités qu'elle met en oeuvre ou par ses performances économiques.

Si le Marché tend à dissoudre le territoire dans un cablage d'atomes économiques dispersés, les expériences concrètes d'économie solidaire montrent comment le secret de leur réussite tient fondamentalement à la qualité du réseau qu'elles ont pu tisser autour d'elles, qu'elles contribuent à nourrir et d'où peuvent émerger une demande et la fidélisation d'usagers d'entreprises solidaires. Il s'agit de "faire son nid"², plutôt que de partir à l'assaut du marché, pour un combat qui pervertit les finalités de l'entreprise.

A ce propos, nous voudrions évoquer l'expérience de la FEDA (Femmes et développement en Algérie). Il s'agit de la création d'un réseau féminin de production et de commercialisation artisanales algériennes, reliant des ateliers de tissage et de confection des vêtements dirigés et gérés par des femmes algériennes. Les statuts de la FEDA explicitent cette démarche : "*Le réseau décentralisé permet une meilleure insertion sociale et économique des femmes par la possibilité d'échanges de savoirs-faire et d'expériences, d'informations sur le marché de l'emploi, de mise en route d'activités de formation et de facilitation, tant entre les femmes de différentes régions d'Algérie qu'avec les femmes de l'Union Européenne. Les programmes initiés contribuent à développer la confiance des femmes dans leur propre capacité et à rétablir une confiance mutuelle entre elles et avec des femmes d'autres nations*". La commercialisation des produits est réalisée

¹ B Eme : "L'économie sociale, entre fonctionnalité et autonomie de projet", in *Economie et Humanisme*, déc1998-janv1999.

² S. Latouche., "L'efficacité raisonnable et le piège de l'efficience rationnelle", in *Economie et Humanisme*, déc1998-janv1999.

localement ou bien par les réseaux du commerce éthique et solidaire, en particulier le réseau français Artisans du Monde.

Ce projet concerne actuellement 700 femmes, dans plusieurs régions d'Algérie. 87% des femmes concernées sont d'origine rurale et compte tenu de la structure familiale de base, environ 3700 personnes bénéficient des revenus engendrés par cette réalisation. Cette expérience nous paraît exemplaire pour illustrer la stratégie de réappropriation d'activités jusque là dévalorisées et d'un territoire, à travers un réseau d'échange.

Cette expérience parmi de nombreuses autres, aussi bien dans les pays du Nord que dans ceux du Sud, nous indique que si le Marché prétend devenir le principe unique d'échange et de régulation sociale, il n'a pas pour autant éliminé la sphère du don et de la réciprocité. A condition de ne pas faire de la réciprocité un simple complément de socialisation.

En effet, elle s'inscrit dans la triple obligation du "*donner, recevoir, rendre*", selon Marcel Mauss et c'est précisément cette obligation qui fait de la société autre chose qu'une agrégation fragile de consentements individuels. Symptôme d'une dette originaire, elle engage la solidarité dans le sens de la responsabilité collective à l'égard du tout social. Elle fait que la société se sent menacée dans son existence si elle n'assure pas les conditions de sa reproduction, si le lien social se délite. C'est sans doute ce qu'exprime l'implication forte des femmes dans le tissu associatif et bénévole, et dans le secteur social en général.

CONCLUSION

Cette obligation à l'égard du tout social suppose aujourd'hui la remise en cause de l'imaginaire d'une expansion illimitée, d'une accumulation sans autre borne que celle de l'efficacité, et la remise en cause d'une loi économique selon laquelle les humains et les sociétés seraient finalement superflus. Sans une délibération collective autour des limites, les sociétés privées de choix sont en proie au déracinement et à la recherche d'identité dans des intégrismes multiples.

C'est donc le politique, au sens de choix, de délibération, que ces expériences d'économie solidaire ou alternative peuvent contribuer à remettre au cœur de la société, en faisant apparaître l'enracinement comme condition préalable à l'émergence du multiple et du dialogue et à celle de nouveaux espaces publics.

LA VEILLE STRATEGIQUE, UNE INNOVATION AVANT TOUT MANAGERIALE

Par: Ilhem MADADI
Chercheur/Ingénieur
ALFASID

L'ADAPTATION : Une problématique désormais incontournable

Si on devait définir en un seul mot la préoccupation majeure de l'entreprise algérienne, la réponse serait "l'adaptation".

Si le terme adaptation n'a nul besoin de commentaire pour être étendue, la notion même de "Recherche, Innovation et Technologie" ne va pas nécessairement de soi. ^{introduit?}

Notre pays est entré de façon irréversible dans un monde de guet à pans permanent. Autant dire qu'il est illusoire de prétendre durablement à quelques situations de monopoles dès lors que nous évoluons à grands pas vers le "village planétaire", dès lors qu'Internet fait sauter toutes les barrières du savoir.

Cette poussée phénoménale de la complexité impose désormais à nos entreprises une grande capacité de réactivité donc d'innovation. Le véritable défi est là.

Nous, nous accordons à dire que dans le domaine de l'innovation notre pays accuse un certain retard et beaucoup reste à faire. Cependant, dans le contexte actuel de restructuration peut-on parler d'innovation ? La question se pose et elle est existentielle. En fait lorsque nous parlons de capacité d'innovation nous soulevons la question de la volonté de notre management à mobiliser aux mieux toutes ses ressources qu'elles soient financières, humaines, commerciales, informatives et relationnelles, en un mot technologiques. Si l'un de ces leviers continue à se dégrader croissance et compétitivité en pâtiront.

Dans notre pays, et il serait illusoire de le nier, l'effort créatif souffre d'une série interminable de mépris : le mépris des hommes. Il semble utile de souligner qu'on ne réussit qu'avec des gens motivés. En effet, la mobilisation des hommes est la condition de l'indispensable renouveau culturel sans lequel il est exclu qu'on puisse un jour s'adapter.

D'autant plus que du mépris de cette force vive, on passe aisément au mépris de la recherche, de l'information stratégique et de l'investissement immatériel. Faut-il s'étonner dès lors que notre pays n'innove pas.

On comprend donc aisément que la capacité d'adaptation donc d'innovation de nos entreprises ne peut s'envisager que dans toutes ces interdépendances. Là est le problème fondamental.

Partant de ce constat peu reluisant, la nécessité d'ouvrir un débat national paraît s'imposer. Il nous permettrait d'avoir une vision réaliste et consciente pour mieux évaluer

nos forces et nos faiblesses. En suite que faire en pratique pour que notre pays devienne un lieu propice à l'innovation au service de tous les citoyens ?

La présente communication n'a pas la prétention d'apporter des éléments de réponse à cette problématique mais de proposer une approche qui s'inscrit dans une **démarche managériale** soucieuse de tirer le meilleur parti de ses ressources : "**la veille technologique**" en tant qu'outil de pilotage stratégique pour une dynamique de compétitivité.

LA VEILLE : Une nécessité impérieuse face à l'évolution de l'environnement

L'avènement de l'économie mondiale a créé un nouvel impératif en matière d'information pour l'entreprise. Dans un contexte caractérisé par des aléas économiques, technologiques, financiers et parfois même politiques, la nécessité de disposer d'information est nettement ressentie, son rôle et clair : elle devient la **matière première** de l'économie et le **moteur essentiel de développement**.

Il n'est point besoin de démontrer le rôle stratégique que joue l'information dans la compétitivité de l'entreprise.

Le processus de recherche, traitement et diffusion de l'information constitue ce que l'on appelle aujourd'hui la **veille technologique**. Ce concept consiste à rechercher dans tout le bruit de fond que représente l'information les quelques signaux révélateurs d'un changement. Le rôle d'alerte permet ensuite à l'entreprise de s'organiser face à une situation concurrentielle future.

Ce nouveau métier qui a pris une importance grandissante demeure pour la stratégie des entreprises performantes un atout défensif et offensif pour leur sauvegarde et le développement. Il est défini comme étant : "**L'Observation** et l'**analyse** de l'environnement scientifique, technique, technologique et des impacts technico économiques présents et futurs pour en déduire **les menaces et les opportunités de développement**". [1]

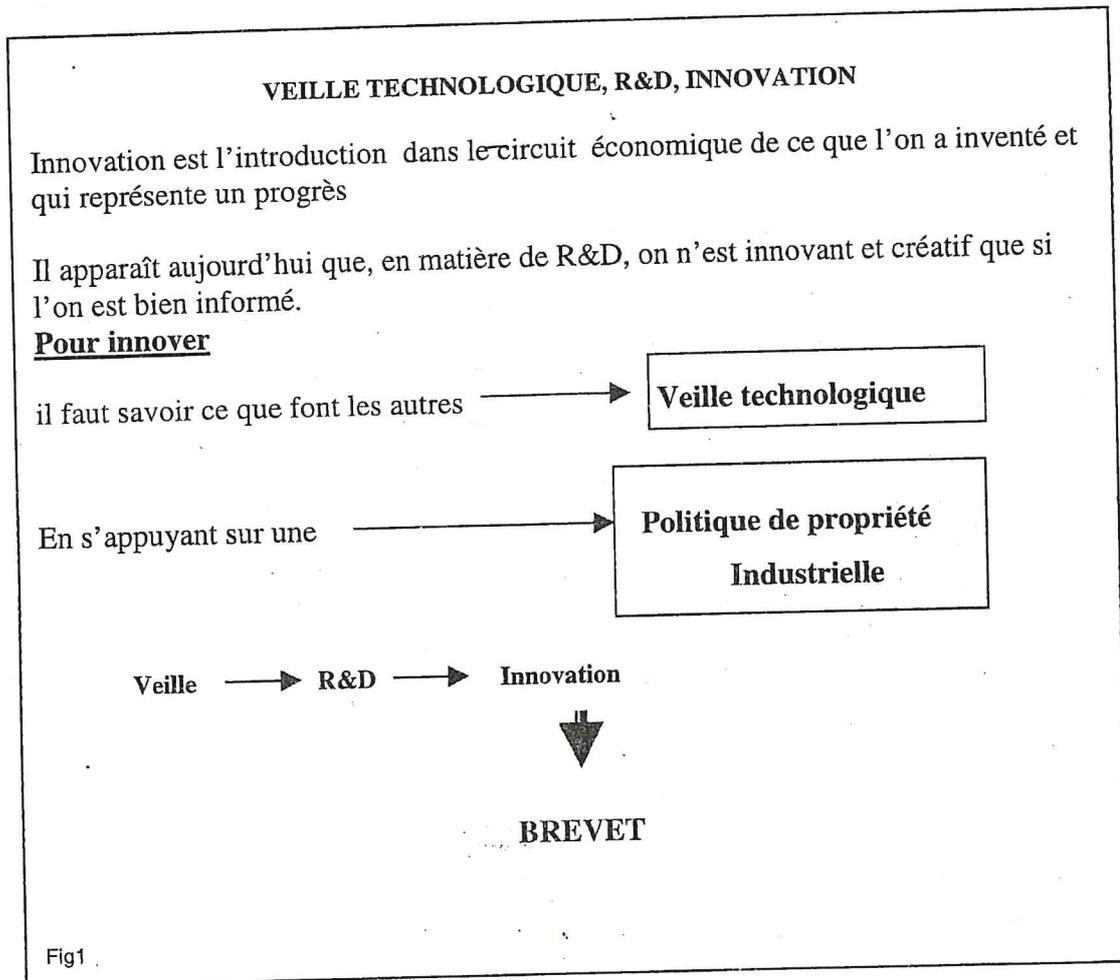
Ph Baumard auteur de "stratégie de surveillance de l'environnement concurrentiel" définit la veille comme étant "**l'art de l'utilisation de l'information environnementale pour une perspective de gestion stratégique de l'entreprise**". [2]

Pour ma part, je dirais tout simplement que veille signifie **anticipation** pour **une meilleure adaptation**, que plutôt sera faite la détection des **menaces** et **opportunités** plus grande sera **la marge de manœuvre** pour l'entreprise.

L'enjeu est donc lié à l'environnement compétitif où la règle est désormais d'introduire sans relâche des produits toujours plus performants, **plus innovants**, plus compétitifs et plus rentables.

C'est une activité qui s'organise dans un objectif d'innovation. Elle permet à l'entreprise, malgré les aléas d'un environnement en perpétuelle turbulence, de soutenir sa "survie" avec le maximum de chance de succès. Sa recherche et développement y contribue bien entendu. Comme le montre la fig1, l'interdépendance entre la R&D, la veille et l'innovation est indéniable et revêt une importance capitale. On ne dira pourtant jamais assez que la R&D d'un pays est l'un des éléments clés de sa dynamique d'innovation, aujourd'hui indispensable à sa croissance et à sa survie. Les grandes nations reconnaissent toutes le rôle de l'innovation technologique dans la croissance économique. Le Japon a décidé, par exemple, de doubler d'ici l'an 2 000 ses efforts en matières de R&D. [3]

Il est clair que cette fonction est par excellence le facteur d'intégration et de compétitivité dont ne saurait se passer une entreprise qui prétend sur la durée, assurer sa position concurrentielle, sa croissance et son évolution dans un contexte qui plus que jamais, est aujourd'hui planétaire.



AU CENTRE DES PREOCCUPATIONS DE LA VEILLE : la stratégie de l'entreprise

La mise en place d'un dispositif de veille ne doit pas constituer une démarche naturelle pour l'entreprise, mais doit correspondre à l'intégration d'un métier à part entière faisant appel à une méthodologie spécifique et nécessitant une approche rigoureuse et structurée.

Pour qu'une entreprise puisse effectivement se doter de capacité à s'informer, une première condition doit être remplie : **l'implication managériale**

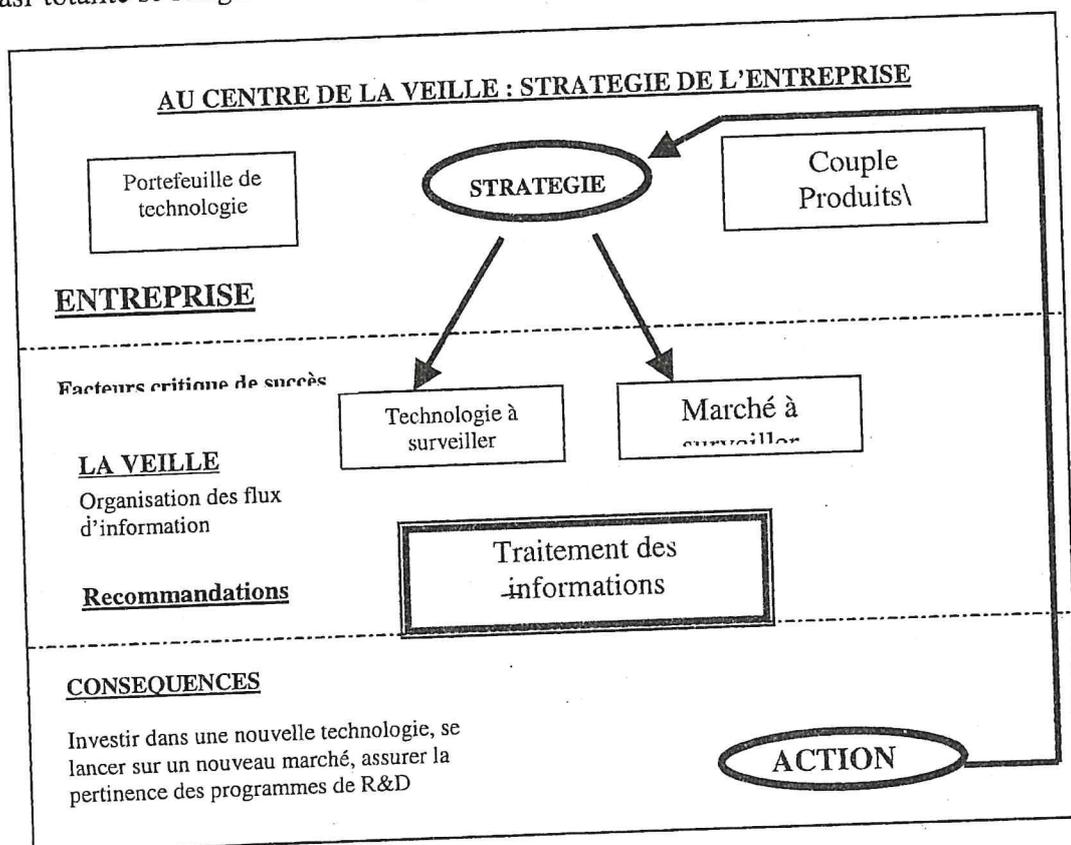
Il est nécessaire pour que cette activité fonctionne de façon efficace et fructueuse que sa mise en place soit effectuée par la direction générale. Elle ne peut résulter que d'un choix politique du plus haut niveau. Elle est assurée par des **spécialistes** mais les axes sont définis par les **dirigeants**.

C'est un processus qui doit s'intégrer dans **l'analyse stratégique** de l'entreprise. Car faute d'être en mesure de tout surveiller dans un environnement où le support d'information augmente de

façon exponentielle, elle doit au préalable définir de façon méthodique un certain nombre de priorités. ^[4]

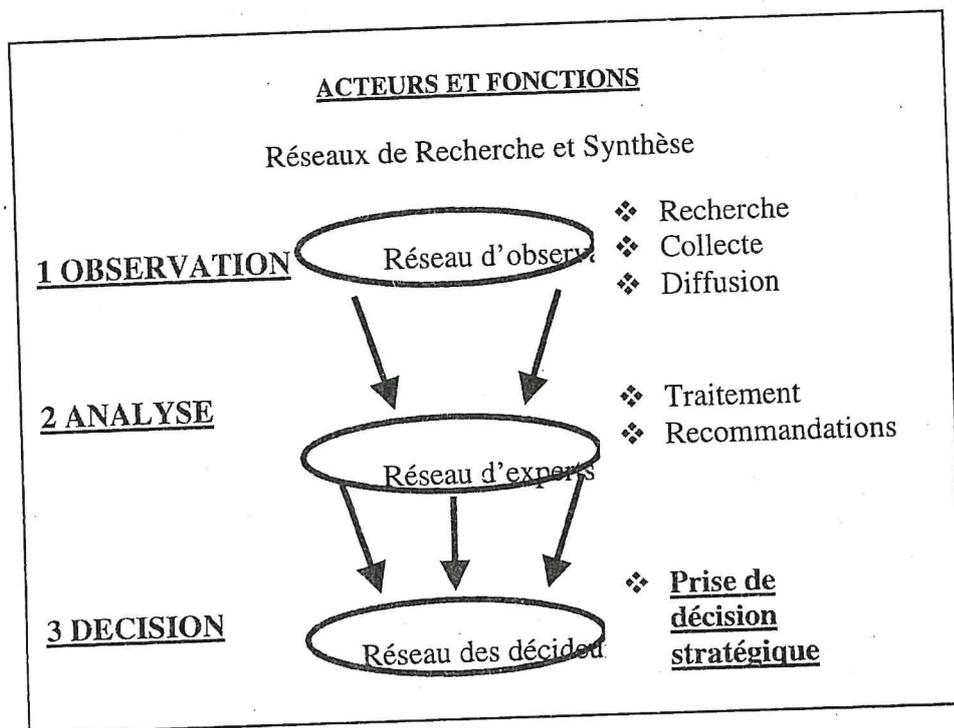
La définition de ces priorités se fait par plusieurs techniques. Nous pouvons prendre celle des facteurs critiques de succès. C'est un concept qui a été créé en 1958 par l'école américaine de J.F. Rockard comme moyen de détermination des besoins en matière d'information du directeur général.

Ce concept n'est pas propre à l'école américaine puisque J. Morin dans son ouvrage "Excellence technologique" fait allusion de manière précise et dans une optique opérationnelle en précisant que "pour des raisons évidentes de coûts et de bruits de fonds les entreprises devront dans leur quasi-totalité se résigner à un choix préalable des zones à surveiller de façon méthodique".



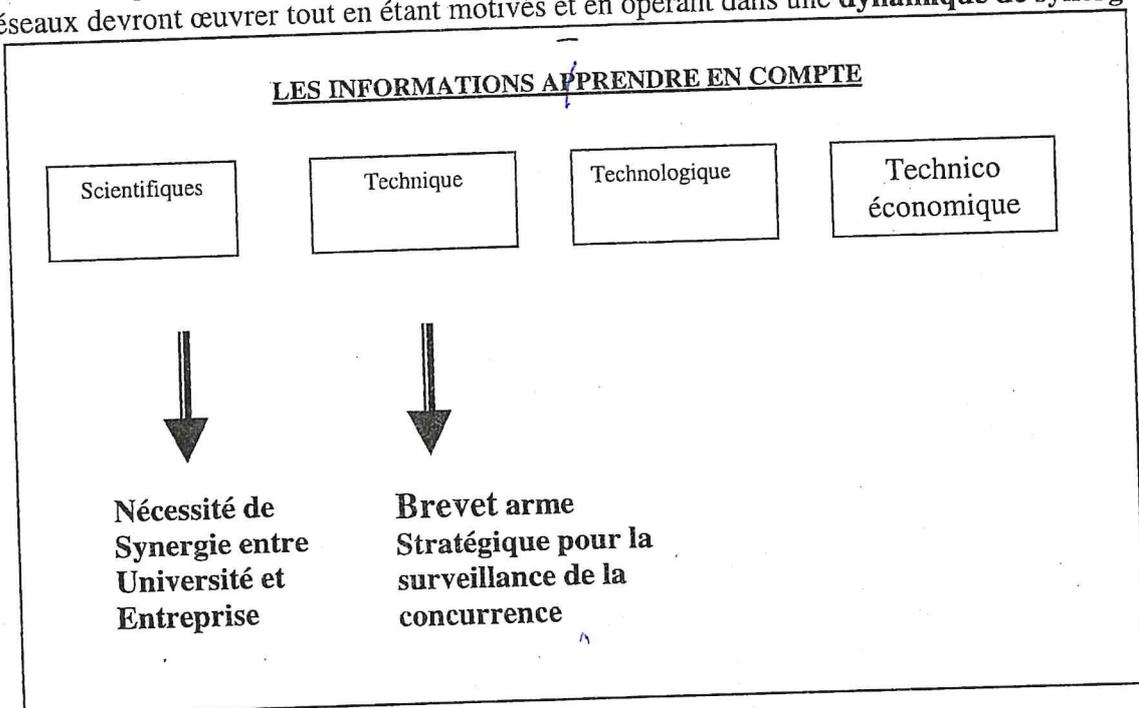
C'est une démarche pluridisciplinaire envisagée dans ces éléments essentiels sur l'emploi et la création de **réseaux de complicité** représentant les différentes fonctions de l'entreprise à savoir :

La R&D
La production
Le marketing, ect...



Contrairement au développement d'autres activités, telle que la qualité par exemple, la veille technologique ne sera pas le fait de l'ensemble du personnel, mais d'un réseau de spécialistes qui comprendra des **observateurs** et des **experts** dans leur domaine d'activité.

Chaque facteur critique sera associé à un groupe de recherche et synthèse. Ces différents réseaux devront œuvrer tout en étant motivés et en opérant dans une **dynamique de synergie**.



VEILLE : Brevet et Relation Université\Entreprise

Mis à part son aspect juridique le brevet constitue une information technique à forte valeur ajoutée. Les contenus des textes de brevet sont considérés représenter 80% de la connaissance technologique disponible et accessible : ils constituent donc une véritable mine d'information.

La plupart des grandes entreprises étrangères surveillent attentivement les brevets déposés par leurs concurrents. Elles sont abonnées à plusieurs banques de données qui offrent des informations souvent suffisantes pour une première approche par une PME, qui veut se situer dans son domaine d'activité. En effet, une surveillance systématique par déposant, produits ou inventeurs peut permettre de situer une orientation du marché et de deviner les stratégies industrielles des concurrents.

Dans le processus de réforme que connaît notre pays, on ne peut espérer amorcer la croissance et assurer la modernisation de notre économie sans la maîtrise de la science et de la technologie. Cette maîtrise comme il est établi de par le monde, ne peut être générée ailleurs qu'à l'université qui constitue un véritable réservoir de savoir-faire et de compétences scientifiques.

Il n'est donc point besoin de démontrer la nécessité de synergie entre la science et l'industrie et ce afin de favoriser le transfert de technologie et valoriser au mieux la recherche fondamentale.

CONCLUSION

"Dans la société postindustrielle, le problème central n'est plus de savoir comment organiser efficacement la production, mais de savoir comment s'organiser pour prendre des décisions, c'est-à-dire traiter l'information. Simon, 1983". Ce changement de stratégie a amené à définir un nouveau management intégrant l'information comme ressource de développement.

Et maintenant, quelles perspectives pour nous ?

La capacité d'adaptation de nos entreprises impose deux impératifs :

Prendre conscience des gisements inexploités, *de quoi ?*
Dégager un projet d'entreprise fort, ambitieux, cohérent et poursuivi jusqu'à son terme.

Pour finir, si nous *me* devons retenir qu'une seule raison pour agir, rappelons-nous bien que le défi auquel nous sommes confrontés aujourd'hui est un défi avant tout managérial.

Que chacun soit remercié pour l'attention accordée à ce document .

MONDIALISATION ET VIGILANCE DES ENTREPRISES : comment surveiller l'environnement et collecter l'information stratégique¹ ?

Par : FOURA Azzedine
Directeur central Sonelgaz
"direction de des relations et de la promotion
industrielle"
et ABEDOU Abderrahmane
Chargé de Recherche (CREAD)

INTRODUCTION.

Les données externes, nationales et internationales, et les tendances mondiales de concentration qui se dessinent au niveau des secteurs et des branches d'activités ont suscité chez la majorité des entreprises des pays du tiers monde des réactions en chaîne de réorganisation et (ou) de restructuration de leur système productif. Le système d'information est au centre de ces réformes. Les managers ne se contentent plus des données rétrospectives mais ils veulent des informations prospectives. Ils remettent en cause la qualité, la pertinence et de la manière dont est construite l'information par les services de documentation, les services de presse d'entreprise, la messagerie électronique, etc. et revendiquent un plus. Ils veulent un système qui leur permettrait de connaître rapidement les faits émergents au sein de l'environnement ; pour cela, ils sont prêts à doter ces services en moyens technologiques nouveaux qui lui permettraient de mener un travail d'investigation en profondeur de décryptage de signaux annonciateurs de changement, de comprendre leurs logiques afin de faciliter la prise de décision et l'élaboration de stratégies d'action ou de réaction par rapport aux faits nouveaux.

La démarche aujourd'hui est simple. Les entreprises devraient être vigilantes et surveillées ce qui se passe autour d'elles. Elles devraient comprendre et anticiper et (ou) provoquer le changement. C'est en ce sens où la surveillance de l'environnement et la vigilance sont devenus des actes nouveaux au sein de l'entreprise qu'il faudrait institutionnaliser et organiser.

La surveillance au sein de l'entreprise Sonelgaz est un des processus de travail nouveaux à mettre en place en vue d'organiser la collecte d'information stratégique susceptible de renseigner les managers sur les dynamiques de l'environnement. Ce processus s'est imposé aux managers qui ont besoin, dans le cadre de la globalisation ou mondialisation, de connaître, de suivre et de se positionner par rapport à tout ce qui se passe autour d'eux. Le défi pour Sonelgaz consiste à organiser en externe, l'écoute de l'environnement, c'est à dire le décryptage des signaux significatifs pouvant renseigner en temps rapide sur les faits émergents, mais aussi s'organiser en interne pour

¹ A. ABEDOU, A. BOUYACOUB, M-Y. FREFRA, S-M. MUNETTE, A. KOUDRI, H.KHERBACHI, N. HAMMOUDA.
"La veille et la surveillance à la Sonelgaz, Outils et Méthodes pour observer l'environnement externe". Etude réalisée par le CREAD pour le compte de SONELGAZ Alger, septembre 1999

pouvoir absorber, d'une manière intelligente, le flux d'information collectée de l'extérieur. En d'autres termes, l'entreprise Sonelgaz devrait se réorganiser pour intégrer cette nouvelle fonction, s'outiller en matériels, en techniques et en compétences humaines pour pouvoir instrumentaliser cette tâche avec aisance et maîtrise.

POURQUOI LA VIGILANCE ?

A l'aube du 21^e siècle, la plupart des entreprises se sont orientées vers la surveillance de leur environnement. Les raisons de ce nouveau comportement sont motivées par la rapidité des mutations produites dans les systèmes productifs, mais surtout par les implications dues au phénomène de mondialisation sur les économies locales.

La rapidité des alliances entre les entreprises et l'incertitude des tendances de regroupement et ou de concentration entre entreprises obligent les managers d'être vigilant sur tout ce qui se passe ailleurs, suivre avec attention ces mouvements et définir des scénarios de réaction à ces phénomènes. Sonelgaz est concernée par ces transformations.

Aujourd'hui, les managers de l'entreprise Sonelgaz ne devraient plus se contenter d'une information simple, information de gestion, ils devraient déployer plus d'efforts en vue de disposer d'une information stratégique indispensable pour asseoir la politique futur de l'entreprise. Le prise de conscience de la nécessité de construire l'information stratégique (collecte, traitement et diffusion) devient un atout et une réalité organisationnelle que les managers de Sonelgaz devraient mettre en place, entretenir et renforcer. L'importance de rationaliser la chaîne d'information devient une tâche capitale dans le processus de vigilance et de surveillance de l'environnement. En effet, il faudrait disposer rapidement de l'information qui est produite ailleurs, assurer son acheminement vers les structures concernées, veiller à son traitement et s'assurer quelle atterrisse au niveau de la cible appropriée. Ainsi, la chaîne d'information définie les circuits de circulation de l'information, facilite le pilotage au sein d'un dispositif global et permet le repérage des blocages susceptibles de stopper ou ralentir la bonne circulation de l'information, c'est à dire de la collecte de l'information jusqu'au niveau conservation (capitalisation).

La surveillance de l'environnement et la vigilance des managers deviennent ainsi des actes de management naturel au sein de l'entreprise où il ne faudrait pas uniquement gérer le quotidien mais surtout construire le futur ; c'est en ce sens où la surveillance de ce qui se fait ailleurs, de ce qui se dessine comme regroupement et rapprochement entre entreprises, devient un moment important dans le devenir de l'entreprise.

LA SURVEILLANCE EST-ELLE INDISPENSABLE AU SEIN DE L'ENTREPRISE SONELGAZ ?

De prime à bord, nous disons oui ; parce que l'entreprise est confrontée à une nouvelle situation où la connaissance du milieu devient indispensable, l'ignorer entraînerait des conséquences graves qui pourraient provoquer dans les cas extrêmes une remise en cause de son existence. L'objectif est de rechercher de nouvelles dynamiques permettant :

- 1- D'associer et de faire partager avec l'ensemble des membres de l'organisation les informations concernant le devenir de l'entreprise.
- 2- D'aider les responsables à mieux comprendre les mutations qui se produisent dans l'environnement.
- 3- Disposer d'une information exacte sur les tendances du secteur.

- 4- Systématiser l'acquisition de l'information externe afin de renforcer les capacités de réactivité de l'entreprise.
- 5- Sensibiliser l'encadrement de l'entreprise à l'importance de la surveillance et la vigilance dans l'objectivation de la prise de décision.

Plusieurs raisons plaident pour la mise en place de ce processus, notamment la disparition de l'acteur principal de production de l'information (planification centralisée), l'inefficacité des réseaux actuels de production et de diffusion de l'information, l'apparition d'une multitude de nouveaux producteurs d'information, la densité et la complexité de l'information véhiculée par les nouvelles technologies (internet), etc. Tous ces éléments interpellent les managers de l'entreprise Sonelgaz pour organiser la fonction information et la mettre à la disposition de la fonction veille stratégique de l'entreprise.

Si la surveillance devient une tâche nouvelle de pilotage de l'entreprise, c'est parce qu'elle est devenue indispensable et essentielle dans le management des hommes. La surveillance ne devrait pas être l'apanage du staff managérial mais l'affaire de tout le personnel de l'entreprise. L'environnement est en changement, le comportement des agents devrait suivre cette trajectoire et évoluer dans le même sens.

La surveillance devrait être une fonction partagée au sein de l'entreprise dans le but de faire comprendre et rendre compte aux différents agents que les contraintes externes qui pèsent sur le devenir de l'entreprise sont l'affaire de tout le monde. Il faudrait unir les forces des uns et des autres en vue de faire face aux mutations qui se produisent ailleurs mais qui peuvent avoir une influence sur le devenir de l'entreprise.

La surveillance instaure un nouveau type de management qui permet :

- 1- D'informer les différents acteurs des pistes et phénomènes surveillés par l'entreprise.
- 2- D'impliquer les différents acteurs dans la fonction écoute externe.
- 3- De donner l'impression à tout le monde de participer à la vie de l'entreprise.
- 4- De rassurer le collectif des travailleurs de la justesse des décisions prises.

La surveillance ne devrait pas être un mode ou une attitude passagère, mais une action permanente pour réduire le niveau d'incertitude des faits émergents.

Dans un environnement de plus en plus complexe et diversifié et où l'information est quasi-permanente et instantanée, les managers se retrouvent par la force des choses soumis à de fortes pressions pour réduire l'incertitude des données qui leur parviennent de l'extérieur et quelque fois même de leur système interne. La surveillance devient alors le moyen indiqué pour y parvenir. C'est en ce sens où elle est une chose nouvelle et trop importante qu'il faille prendre avec beaucoup de rigueur et sérieux. Elle ne devrait pas être un acte routinier, mais un nouveau mode de fonctionnement au sein de l'entreprise.

OBJECTIF DE LA SURVEILLANCE.

La surveillance est un moment important dans le processus de prise de décision stratégique. Sa finalité consiste à organiser l'écoute externe.

Cinq objectifs sont attendus de ce phénomène de surveillance :

- 1- Impliquer l'ensemble du personnel dans la concrétisation de l'opération "écoute externe", c'est à dire la remontée d'information.
- 2- Aider les décideurs à disposer d'une bonne lisibilité des transformations qui se produisent dans l'environnement en vue de construire des scénarios et prévoir des actions appropriées d'ajustement et (ou) d'adaptation.
- 3- Doter l'entreprise de capacité de réactivité indispensable dans un environnement en mutation rapide.
- 4- Faciliter l'objectivation de la prise de décision.
- 5- Concevoir un système d'information stratégique.

METTRE EN PLACE UN "SYSTEME D'INFORMATION STRATEGIQUE".

Il est clair que le système d'information qu'il faudrait mettre dans le cadre de ce processus de surveillance devrait se distinguer du système d'information classique de type opérationnel ou de gestion courante. Ce système est important parce qu'il organise la chaîne d'information stratégique au sein de l'entreprise.

- 1- Ce système d'information stratégique devrait alimenter en priorité le management sur l'environnement externe, ses tendances, ses acteurs influents, etc. en vue de consolider la stratégie globale de l'entreprise.
- 2- Ce système d'information devrait être constitué essentiellement par des données de type prospectif et qualitatif, c'est à dire tourné vers l'extérieur et le futur.
- 3- Ce système d'information stratégique devrait rendre compte des menaces et opportunités qui pourraient se présenter à l'entreprise dans le futur.

QUOI SURVEILLER ?

Une des tâches essentielles de la fonction surveillance, c'est le décryptage des signaux significatifs émergents au sein de l'environnement. Certains spécialistes préfèrent orienter le travail des surveillants autour de l'observation et la surveillance des signaux les plus faibles car c'est à leur niveau qu'ils pensent repérer des choses nouvelles en émergence.

Après cette étape préliminaire relative à l'approche ou à la façon de surveiller l'environnement, arrive l'étape de questionnement méthodologique qui consiste à se poser les premières hypothèses de surveillance. Ainsi, le premier questionnement qui se pose tout agent chargé du travail de surveillance, c'est de dire je dois faire de l'écoute de quoi ? Quel est l'étendu de mon champ de surveillance ? Existe-t-il des cibles particulières à surveiller ?

Ce premier questionnement aboutit d'abord à la définition des champs de surveillance ensuite à la sélection des champs pertinents de surveillance. A titre d'exemple, les entreprises peuvent surveiller les tendances du marché, les innovations mise en œuvre au sein des entreprises, les recherches financées par les entreprises, les stratégies des entreprises dans la sollicitation de la sous-traitance, les performances des services après vente des entreprises intervenant sur le marché, les nouveaux créneaux explorés par les entreprises concurrentes et les autres, les nouvelles entreprises qui interviennent autour du métier de base, les tendances des IDE à l'échelle régionale et internationale, etc.

La difficulté de la surveillance réside dans le fait que beaucoup d'événements se produisent simultanément au sein de l'environnement. Le surveillant analyste de l'entreprise pourrait être confronté à cette difficulté produite par la complexité et la diversité des faits repérés. C'est alors que

le doute pourrait s'installer s'il ne dispose pas d'un capital connaissance, d'une expérience et d'une méthodologie lui permettant de faire face à cette difficulté.

Nous comprenons bien que ce travail de surveillance ne soit pas une tâche facile et aisée. Surveiller d'une manière systématique tout ce qui se passe dans l'environnement est une tâche trop ambitieuse où beaucoup de moyens et de techniques pourraient être mobilisées pour des résultats généralement trop modestes. De même que procéder à une surveillance et une vigilance ciblée par segments, c'est également une tâche réductrice de la réalité trop complexe. L'option idéale pour un surveillant de l'environnement c'est de concilier entre ces deux méthodes de surveillance.

COMMENT SURVEILLER UN FAIT EMERGENT ?

La manière de surveiller un fait émergent est une opération qui fait appel à la dextérité et au savoir-faire de l'expert chargé de la tâche de vigilance. Elle fait partie de la nouvelle culture organisationnelle au service du management global.

Dans la pratique l'expert chargé de surveiller l'environnement doit construire l'événement à scruter après avoir reçu les premiers signes annonciateurs d'un fait en émergence. La méthodologie suivie se basera d'abord, sur la construction de l'historique du fait, du secteur et des tendances similaires observées dans d'autres secteurs ou branches d'activité ; ensuite établir des rapprochements entre le fait et la réalité de l'entreprise et enfin, étudier les probabilités d'influence sur l'entreprise. En d'autres termes, l'expert chargé de la surveillance doit construire son événement par rapport à ce qui se passe ailleurs, notamment en terme de faits similaires, en s'appuyant sur sa capacité de décryptage des signaux annonciateurs de choses nouvelles au sein du secteur.

QUELS SONT LES MOYENS POUR SURVEILLER L'ENVIRONNEMENT ?

Les moyens susceptibles d'être mobilisés par l'entreprise pour surveiller son environnement sont de trois types :

1- Le réseau des surveillants de l'environnement :

A ce niveau, les options ne sont pas assez claires ; dans la mesure où le choix des surveillants reste problématique. Dire que la surveillance de l'environnement doit être une tâche de spécialistes ou d'experts, revient à opter pour une séparation entre les agents qui remplissent la tâche stratégique de surveillance et de vigilance et le reste du personnel ou bien à un isolement de la fonction au sein de l'organisation. De même que une responsabilisation de tout le personnel de cette tâche de surveillance de l'environnement ne pourrait engendrer que des perversions dans le système global de collecte d'information. La solution idéale réside dans le repérage des agents en contact direct ou indirect avec l'extérieur et de leur affecter cette tâche d'écoute ou de surveillance de l'environnement.

Ce réseau de surveillants pourrait être construit par des éléments appartenants à l'entreprise mais aussi par des agents externes. L'apport de ces derniers pourrait être apprécié selon leur niveau d'efficacité et leur contribution au système.

2- La structure de coordination du travail de surveillance :

Cette structure est chargée outre de remplir la fonction surveillance de l'environnement mais surtout du travail de coordination entre les structures décentralisées de surveillance. En effet,

l'information collectée doit être centralisée au niveau d'une structure appelée observatoire ou cellule de surveillance, chargée de l'exploitation, de l'analyse et de la dissémination de l'information au sein de l'organisation. Elle est le lieu où sera capitalisée l'information stratégique, c'est à dire la mémoire collective de l'entreprise.

Le travail de coordination ne pourrait se faire sans définition d'une véritable politique de management de l'information au sein de l'entreprise. Le processus de surveillance aboutit à trois phénomènes importants en rapport avec l'enrichissement de la connaissance collective au sein de l'entreprise : l'importance accordée par le management aux flux d'information qui circulent au sein de l'organisation, c'est à dire la chaîne d'information. La capacité du management a piloté le réseau de collecteurs de l'information en interne et externe ; ainsi que du niveau le plus bas jusqu'au niveau central où se déroule le travail de traitement et de synthèse. Et enfin, un lieu où s'effectuera le travail de capitalisation des connaissances ; c'est l'étape finale dans la chaîne d'information mais aussi dans le processus cognitif de l'entreprise.

Le management de l'information impose de nouvelles pratiques au sein de l'entreprise qui permettent de dépasser le travail routinier de collecte d'informations indispensables pour le fonctionnement de l'entreprise et la facilitation de la prise de décision et de se concentrer autour des informations qui autorisent l'anticipation sur les événements futurs. C'est ainsi qu'il devient une fonction essentielle au sein de l'entreprise. Il est vrai que face à un environnement de plus en plus complexe, incertain et concurrentiel, l'entreprise ne pourra réagir que si elle est en mesure de mobiliser ses ressources propres, humaine, technique et intelligence collective. La démarche consiste à organiser la capture de l'information, d'organiser son traitement et veiller à sa dissémination afin d'obtenir une adhésion et une participation la plus large possible de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Ce processus de captage de l'information pourrait être organiser dans le cadre d'un dispositif qu'on désignerait par l'appellation Observatoire ou cellule de Surveillance avec au centre une structure de synthèse et de réflexion et à la périphérie des structures chargées du travail pratique de collecte de l'information.

La réussite de cette organisation de surveillance de l'environnement dépendra de la capacité du management à réguler les interfaces entre les différentes structures et les décideurs. C'est à ce niveau que des outils informatiques et des modèles mathématiques sont importants pour faciliter le travail. Les méthodes de modélisation servent souvent à organiser l'utilisation de l'information (hiérarchisation) selon le niveau d'influence et de priorité accordée à tel ou tel phénomène observé et surveillé.

3- Modèle de surveillance ou chaîne d'information

Le choix du modèle de surveillance ou la chaîne d'information dépend en grande partie du type de management et du niveau d'implication des responsables à vouloir changer de comportement et à acquérir d'autres automatismes.

- 1- Choix du champ à surveiller et formulation d'hypothèses.
- 2- Décomposition du champ en partie et sous partie pour faciliter le travail de surveillance. (La méthodologie d'analyse définie préalablement).
- 3- Identification des cibles à contacter. D'abord, les acteurs politiques, économiques, sociaux susceptibles de fournir une information sur le champ. Ensuite, les sources

d'information, à ce niveau le travail consistera à localiser les centres d'information et les banques de données.

- 4- Collecte de l'information. (La méthodologie de collecte, de traitement et de diffusion de l'information doivent être définies au sein d'un système préalablement construit).
- 5- Transformation de l'information brute en information stratégique. A ce niveau un outil informatique - système expert d'aide à la prise de décision - doit être élaboré pour faciliter le travail des analystes ou des surveillants.

FINALITE DE LA POLITIQUE DE SURVEILLANCE AU SEIN DE L'ENTREPRISE.

La surveillance au sein de l'entreprise permet d'instaurer un cadre nouveau d'échange d'information dans le cadre d'un esprit de solidarité, d'alliance entre les différents acteurs concernés par le devenir de l'entreprise.

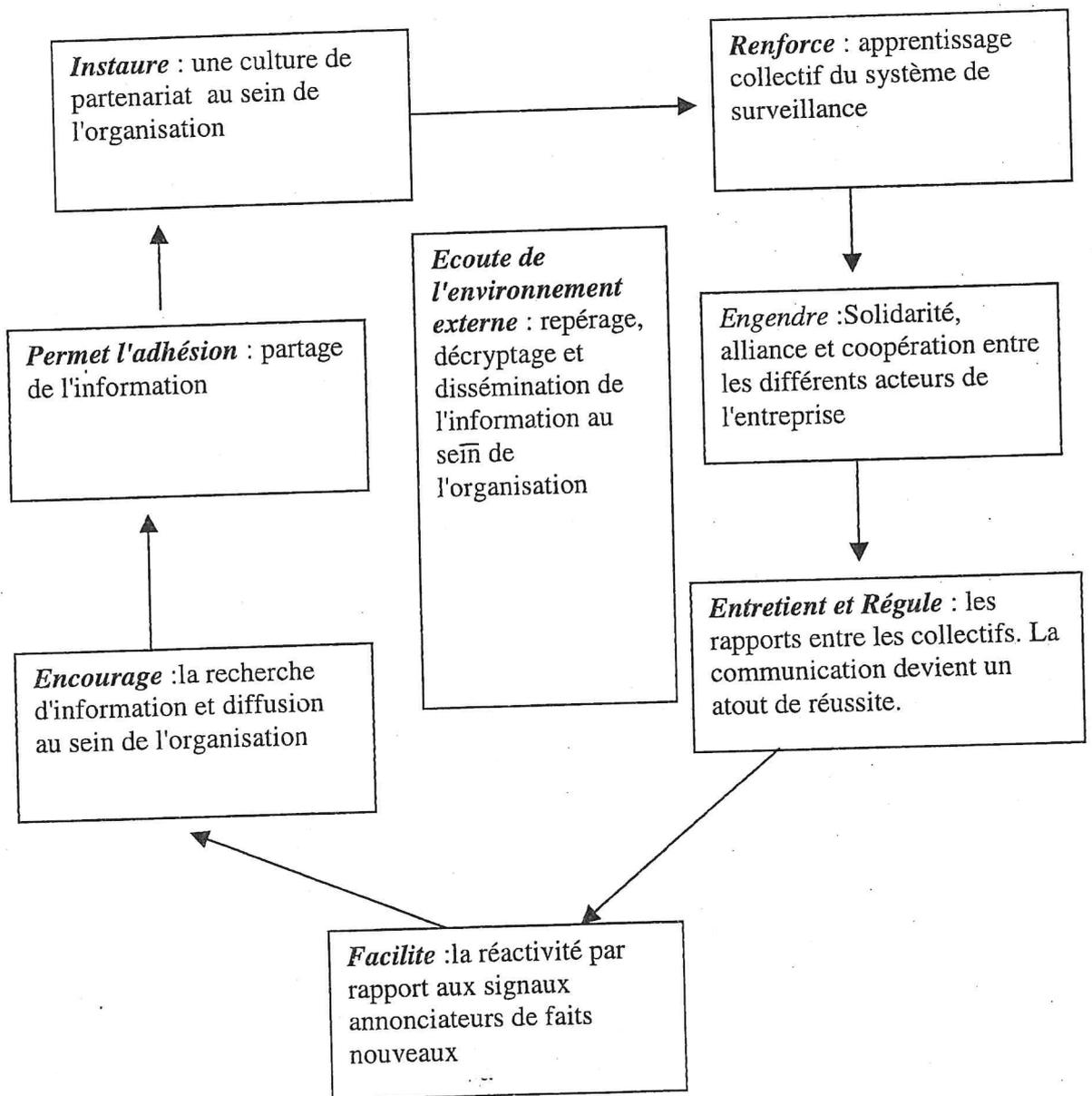
Si la finalité de l'écoute externe facilite la réactivité organisationnelle des différentes structures de l'entreprise en rapport avec les signaux annonciateurs de faits nouveaux, l'objectif suprême c'est l'instauration d'une nouvelle culture de solidarité, d'alliance et de coopération entre les acteurs de l'entreprise. Ainsi, pour obtenir une réactivité des structures de l'entreprise, il y a lieu pour les managers d'encourager la recherche d'information externe et sa dissémination au sein de l'organisation en vue d'obtenir une adhésion des acteurs au projet d'entreprise.

Le partage de l'information au sein de l'entreprise permet l'instauration d'un esprit de partenariat et d'alliance entre les acteurs et renforce aussi l'apprentissage collectif de l'action de veille ou de surveillance. Cette démarche managériale permet d'atteindre deux objectifs : le partage de l'information et l'implication dans la vie de l'entreprise. L'entretien et la régulation des rapports de transparence entre les responsables et les subordonnés, entre les structures décentralisées et le niveau central, etc.

En somme, l'écoute externe n'est pas seulement un moyen pour disposer d'information stratégique externe et mesurer son influence sur le fonctionnement de l'entreprise, mais c'est surtout ce qu'elle autorise comme changement de comportement en interne et comme moyen de consolidation des liens de solidarité entre les responsables et leurs agents, entre structures et sites d'implantation des unités décentralisées, etc.

L'écoute externe par la surveillance et la vigilance peut être considérée comme un moyen efficace pour insuffler une réorganisation de l'entreprise en interne.

Schéma : la surveillance et échange d'information



CONCLUSION :

MONDIALISATION ET NECESSITE DE DEVELOPPER L'ECOUTE EXTERNE DE L'ENTREPRISE.

La volonté de l'entreprise Sonelgaz de vouloir connaître son environnement, dans un contexte marqué par la mondialisation et la globalisation des marchés, s'inscrit dans le cadre de sa stratégie de se doter de moyens d'écoute externe en vue d'une anticipation aux changements qui se produisent autour d'elle, de tirer profit de ces changements et de définir des scénarios d'adaptation les plus avantageux.

Développer l'écoute externe par la surveillance et la vigilance devient une nécessité pour l'entreprise Sonelgaz. Elle doit tirer les leçons des expériences des autres entreprises qui ont réussi dans leurs créneaux. Ces entreprises ont réussi parce qu'elles ont su mobiliser leur ressource humaine, elles ont tiré profit de l'efficacité de leur organisation mais surtout elles ont positivement mobilisé leur connaissance collective.

Pour Sonelgaz, le facteur du succès s'appelle le système d'information stratégique. L'organisation de la chaîne d'information et le montage du réseau d'informateurs sont les priorités actuelles de l'entreprise, car de l'efficacité de ces outils dépendra les capacités de l'entreprise à faire de l'anticipation, à suivre les évolutions probables de son environnement et à acquérir de la souplesse et la réactivité face aux phénomènes émergents.

BIBLIOGRAPHIE :

- M. REYNE "le développement de l'entreprise par la veille technico-économique". Ed. HERMES, Paris 1990.
- Ph. BAUMARD "stratégie et surveillance des environnements concurrentiels". Ed. Masson, Paris 1991.
- B. MARTINET et J-M. RIBAUT "La veille technologique, concurrentielle et Commerciales. Sources, méthodologie, organisation. Ed. Organisation 1989.
- A.ABEDOU, A. BOUYACOUB, M-Y. FREFERA, S-M. MUNETTE, A. Koudri, H.KHERBACHI, N. HAMMOUDA. "La veille et la surveillance à la Sonelgaz, Outils et Méthodes pour observer l'environnement externe". Etude réalisée par le CREAD pour le compte de l'entreprise SONELGAZ Alger, septembre 1999.

INITIATIVES LOCALES ET MONDIALISATION

Par : Dehbia BOURI
Economiste expert Consultante

Mesdames, Messieurs

Bonjour et Bienvenue, permettez moi d'abord de remercier et de féliciter le CREAD pour l'organisation de ce colloque sur "la Mondialisation et la modernisation des entreprises", heureuse initiative, qui nous donne l'occasion de nous rencontrer aujourd'hui, dans ce cadre enchanteur, pour débattre d'un thème aux consonances devenu si familières mais dont les implications et les réalités demeurent encore sombres lointaines et inconnues.

Quelle implications ? quelles réalités ? par quelles situation concrètes se traduit la Mondialisation dans notre vie de tout les jours ?, quelle dimension humaine prend la mondialisation ? en a-t-elle une ?, quelles alternatives, quelles initiatives ? et beaucoup d'autres questions se posent à nous.

Avant d'aller plus loin, et afin de bien situer le cadre de mon intervention, j'aimerais d'abord me présenter : je suis économiste, consultante principalement dans le domaine de la TPE (très petite entreprise) et de la PME.

Je suis membre fondateur et Vice Présidente d'une l'Association pour la promotion des Femmes Managers SEVE "Savoir Et Vouloir Entreprendre" qui est une organisation regroupant des femmes intervenant dans le domaine de l'Entreprise et dont l'objectif principal est la promotion et le Développement du rôle des femmes dans l'économie. Elle a été créée principalement pour favoriser la participation active des femmes dans le processus de Développement économique et social en Algérie. Ses principales actions sont l'information et la formation.

Je suis aussi membre fondateur et vice Présidente de l'association des Economistes (hommes et femmes) "CAPRI", tout récemment créée et dont l'un des objectifs est de contribuer à initier un véritable débat sur le Développement économique dans notre pays.

C'est donc, en tant que membre actif de la Société civile que je m'adresse à vous aujourd'hui, et c'est volontairement que j'exclus une analyse conceptuelle pour me limiter en quelque sorte à un témoignage, basé sur un certain nombre d'observations, de constations, d'appréhension, et qui mon intervention consistera donc beaucoup plus à poser un certain nombre de questions, relatives notamment à la place et au rôle de la Société civile dans ce processus monstrueux, car inconnu qu'est la Mondialisation ainsi que les difficultés rencontrées par les Entreprises face à cet "épouvantail", dragon des temps modernes, qui s'agite devant les petites et grandes Entreprises.

Quelles sont les initiatives locales qui peuvent contribuer à une véritable prise de conscience et à une meilleure compréhension de la Mondialisation et de ses implications ?
Quelles sont les implications pour les PME ? notamment en terme d'organisation et de modernisation ; Quel rôle peuvent jouer les ONG qui œuvrent dans le domaine du Développement économique ?

1- Quel rôle, quelle place pour la Société civile dans le processus de Mondialisation ?

Quel rôle et quelle place pour l'Etat Nation, dans ce processus de Mondialisation va t-il se renforcer ou bien disparaître?

Quel rôle va jouer la Société civile, victime ou bien acteur partenaire partie prenante des changements induits ?

Ce qui est frappant pour notre génération c'est la vague de démocratisation dans le Monde, et, l'espace de plus en plus grand de la société civile dans nos sociétés, c'est aussi de manière indiscutable, l'échec sans précédent des programmes qui "viennent d'en haut" vers le bas. Aujourd'hui, il est clairement admis que tout projet de développement durable ne peut se réaliser sans la participation des populations directement concernées, aussi bien dans la production, le contrôle et le partage des ressources, et c'est là je crois la véritable base de la démocratie.

L'un des premiers résultats de cette transformation est qu'aujourd'hui, on ne peut plus faire de développement sans donner la place centrale à l'homme. Un nouveau genre de développement est entrainé de se mettre en place, il est d'abord humain, propre, il est participatif, communautaire et durable et s'inscrit dans une lutte contre la pauvreté et le partage du progrès. C'est celui auquel je crois, c'est celui pour lequel je milite.

Les indices de performance d'une société ne se limitent plus à la croissance pure, au PNB, etc ... il existe aujourd'hui ce qui est appelé par les Nations Unies l'indice de développement humain.

En Algérie, la relation dialectique entre Démocratie et Développement est éminemment importante et devra se traduire dans une dynamique de transformation de notre société toujours à la recherche de progrès et de modernité.

Des milliers d'Organisations Non Gouvernementales existent en Algérie, elles œuvrent au niveau national et international, à organiser l'aide humanitaire et à défendre les intérêts de groupes, tels que les femmes, les jeunes, les enfants, les handicapés, et les groupes démunis et à défendre le respect des droits de l'homme et l'égalité des chances pour tous.

Ces dernières années ont été marquées par la cristallisation du mouvement associatif féminin en Algérie, leur activité impose la question de la femme et vise à créer un élan d'égalité de développement et de paix.

Cependant, la crise politique, économique et culturelle n'est pas sans effet sur les acquis et le devenir des femmes en Algérie, qui reste encore problématique aujourd'hui, car directement lié au choix de projet de société.

Pour un réel processus de changement et de transformation profonde de notre société et non pas un processus de substitution qui viendrait en superposition des mentalités, il est nécessaire d'organiser un réseau de feed back à même de permettre de lever les ambiguïtés, les déformations et autres amplifications liées, notamment au processus de Mondialisation, permettant ainsi d'ajuster les programmes globaux.

Les hommes et les femmes qui composent notre société doivent être partie prenante , ils doivent être informés et être amenés à donner leur opinion .
Les institutions et systèmes ne peuvent pas tout régler à eux seuls .

2-Quel rôle pour le mouvement Associatif ? Quelles alternatives ? Quelles initiatives?

"Le développement social est trop important pour rester entre les mains des économistes"
(F. Merussi).

Le principe de base et la raison d'être de toute ONG c'est la solidarité sociale : valeur cardinale si chère à nos sociétés du sud de la Méditerranée qui va , à mon avis , profondément marquer le 21^{ème} siècle

Le mouvement Associatif constitué principalement d'O.N.G en majorité plupart non partisans, expression d'une société civile citoyenne et responsable ,qui réagit aux problèmes qu'il perçoit dans la société et qui essaye de constituer une force de changement et de progrès , et de paix

Nous ne pouvons plus continuer à analyser, constater qu'une petite partie,une minorité des hommes du monde , des peuples du monde ont toutes les chances de s'épanouir , de se réaliser , de se développer , de vivre heureux , tandis que la majorité , 80% de la population mondiale s'enfoncent davantage dans la pauvreté ,le désespoir .et la misère morale , la guerre et les larmes .
20% de nantis s'enrichissent chaque jour davantage , et 80% de pauvres s'appauvrissent chaque jour davantage.

La Mondialisation va t-elle contribuer à renverser cette tendance ?

En Algérie , bien que les chiffres concernant la pauvreté soit presque "top secret", la paupérisation de la société est palpable et visible , la pauvreté est là , et , du fait de la diminution croissante du pouvoir d'achat et de l'augmentation du chômage , et peut être déjà des effets de la mondialisation elle a tendance à gagner les couches moyennes des salariés, des compressés et autres qui constituent ainsi ceux qu'on appelle "les nouveaux pauvres ".

La Mondialisation et la modernisation des entreprises vont -ils contribuer à lutter contre la pauvreté , relancer l'économie et créer des emplois ?

Par quel processus ?

Les satellites ,la parabole , Internet sont souvent cités comme des manifestations palpables de la mondialisation et du progrès et de la formidable révolution technologique dans le domaine des télécommunication qui montre combien les hommes sont si proches et si lointains .
2% de la population mondiale est connectée à Internet , ce qui signifie que 98% de la population mondiale en est exclue !

Que vaut le progrès si il n'est pas partagé par tous ?

Le développement et le progrès doivent mener à l'épanouissement de chaque être humain .

L'aces à la technologie et au marché est déterminant dans le processus de mondialisation .

3-Comment impliquer les PME algériennes dans "la Mondialisation et modernisation des entreprises "?

La mondialisation terme surmédiatisé dans les rubriques économiques et que l'on rencontre chaque jour dans les pages de journaux, est brandit comme une espèce d'épouvantail, qui doit effrayer petites et grandes entreprises.

On passe brutalement d'un système "presque tout Etat" à une libéralisation accélérée qui s'inscrit dans la globalisation et la mondialisation.

Les entreprises algériennes petites et grandes sont-elles prêtes à se jeter dans le grand marché mondial, elles déjà si fragiles et si frileuses sur leur propre marché local ? Elles sont déjà, pour beaucoup de petites et moyennes, touchées de plein fouet par les importations "sauvages".

Les "programmes de mise à niveau" tardent à se mettre en place. Les investisseurs étrangers qui constituent bien souvent un facteur de modernisation technologique et organisationnelle, ne se bousculent pas encore sur la place, mis à part dans le domaine des hydrocarbures. La part des exportations hors hydrocarbures est selon les chiffres de 2,5% à 5%; cela signifie que nos exportations sont à 95% des matières premières; Tandis que nos importations sont principalement constitués de produits finis

Il faut être bien naïf pour ne pas comprendre que la mondialisation signifie d'abord et avant tout une nouvelle organisation et définition du seigneur dieu "MARCHE", il s'agit de supprimer toute barrière et frontières pour la libre circulation des marchandises, ce qui revient à dire que le Monde devient un vaste et unique marché.

Du fait notamment de la propriété et de l'avancée extraordinaire dans la technologie, l'offre est l'apanage des pays industriels riches, la demande l'apanage des pays pauvres, consommateurs passifs et blasés luttant pour la survie, il ne faut pas se faire d'illusion les pays riches cherchent à produire et à vendre et exporter de plus en plus, comment les pays pauvres dits sous développés qui n'ont pas accès à la technologie et infrastructures de base peuvent-ils atteindre le même objectif ?

Nouvelle forme d'esclavage ? scénario catastrophe de la planète des singes Caricature bien sûr Le progrès, le développement tel qu'il a fonctionné jusqu'à maintenant a produit des générations entières d'exclus dans les villes et campagnes du monde entier, beaucoup sont "restés au bord de la route" à voir le train du progrès et du développement passer sans eux.

La Mondialisation et la nécessité de se moderniser vont-ils laisser des pays voire des Continents entiers sur le "bord de la route" ou bien vont-ils constituer une formidable opportunité de se mettre à jour au niveau technologique ?

Modernisation et accès à la technologie ? Le choix de la technologie exerce une influence déterminante sur l'emploi, la productivité et la compétitive d'une entreprise.

Les petites et moyennes entreprises, ont tendance à utiliser les matériels et matière premières produits localement, du fait de la faiblesse de leur capitaux et de leur ignorance des nouvelles technologies.

L'introduction de nouvelles technologies signifie qu'il faut changer de matériel engager des frais, aller le chercher ailleurs, perdre beaucoup de temps, apprendre à utiliser ce nouveau matériel etc.; il y'a un problème crucial en ce qui concerne l'information sur les choix technologiques.

De manière générale, les petites et moyennes entreprises ignorent complètement les choix technologiques qui s'offrent à elles, ou ce qu'ils impliquent.

A ce niveau se pose la question de savoir par exemple sur quel "type" de technologie sont formés les ouvriers spécialisés, dans notre pays, dans les centres de formation professionnelle ? quelle formation professionnelle, quelle technologie ?

Cependant, et ce qui concerne les PME, des considérations de "modernité" et de commercialité les poussent à choisir des techniques propre à relever la qualité et à améliorer le "look" du produit, pour faire face à la concurrence notamment des produits importés. La réduction des coûts de production n'étant pas encore un élément qui intervient dans la décision.

Mondialisation et modernisation ?

Quel type de modernisation dans un environnement ou la fonction recherche et développement est inexistante voire inconnue ?

Quel type de modernisation pour les petites et moyennes entreprises dans un environnement ou les services d'appui (traitement des matériaux, laboratoire de contrôle d'analyse de la qualité, conseils etc..) sont inexistants, inconnus, insuffisants ?

Quel type de modernisation quand l'accès à la formation ou à la qualification et au savoir faire technique est archaïque ?

Quel type de modernisation quand l'information sur la technologie est inexistante, non organisée ?

Enfin pour clôturer quel type de modernisation quand les infrastructures de base sont inexistantes, insuffisantes ou défaillantes (insuffisance énergétique (électricité, télécom, eau etc.) ?

Les Associations qui œuvrent dans le développement ont un rôle majeur à jouer en terme d'information, de formation et de sensibilisation, s'agissant des infrastructures elles sont complètement démunies.

Mon sentiment est malgré tout optimiste, car je crois profondément en la solidarité humaine, et j'observe que plus on parle de Mondialisation, mode d'organisation du Marché, gigantisme, plus au niveau du mode d'organisation de la société, il y'a une tendance de groupe et de solidarité, il y'a certainement une explication sociologique liée à l'instinct de conservation des individus, des groupes et des sociétés.

D'autres part, je crois que la mondialisation peut constituer un facteur d'ouverture extraordinaire qui nous permettra peut-être de sortir du schéma dogmatique de la pensée unique.

Je m'arrêterai là car je souhaiterais profiter de la présence d'éminents spécialistes invités pour avoir quelques éléments de réponses. Je vous remercie de votre attention.

REGARDS SUR LE PASSE : L'automobile française et l'internationalisation

Par: Jean-Louis LOUBET
Professeur d'histoire industrielle
Université d'Evry-Val d'Essonne (France)
Laboratoire Pierre-Naville

Qu'apporte l'histoire dans l'analyse de la mondialisation et de la modernisation des entreprises ? Comme bien souvent, elle permet de constater que le problème est ancien au point de trouver ses racines dans les premières années de l'industrialisation.

L'analyse qui suit se limitera à un secteur, l'automobile, activité phare en France, puisqu'à la fois symbole du progrès et de la modernité depuis les années 1920, plus tard moteur de la croissance économique. L'histoire de ce secteur d'activités montre que les tentatives de mondialisation sont précoces. Mais plutôt que de se limiter à la vision somme toute habituelle d'une internationalisation conquérante et synonyme de succès, il nous est apparu intéressant de profiter de l'ouverture des archives des entreprises pour découvrir quelques singularités. Toutes les firmes automobiles françaises sont loin d'avoir un regard stéréotypé sur l'internationalisation. Ce texte voudrait éclairer plusieurs exemples qui, s'ils ne sont pas forcément représentatifs de toute l'industrie, soulignent l'importance de la personnalité des dirigeants, qu'ils soient chefs d'entreprise ou chefs de gouvernements. On ne peut trouver d'hommes plus différents qu'André Citroën, patron libéral et maître d'œuvre du Fordisme en France, Pierre Lefauchaux, homme de gauche, premier président de la jeune Régie nationale de Usines Renault, et Paul Ramadier, ministre radical-socialiste de l'économie. Pourtant, chacun des trois personnages, à des époques différentes, joue la carte de la mondialisation pour moderniser l'entreprise, le pays, voire les deux à la fois. Ce regard sur l'histoire est une façon de constater que si la volonté de se tourner vers l'extérieur pour progresser est ancienne, les motivations d'une telle politique sont différentes. L'utopie moderniste de Citroën lors de la crise des années 1930, celle bien plus politique de Lefauchaux en 1950 ou encore la naïveté de Ramadier en 1957, restent toutefois des cas exemplaires dans une économie longtemps de tradition franco-française.

LA FRANCE A LA REMORQUE DES ETATS -UNIS

On dit la France, berceau de l'automobile, puisque c'est là que sont nés les premières grandes marques et les premiers véhicules. Panhard et Peugeot sont effectivement des pionniers, puisque à même de lancer un nouveau produit, l'automobile, de créer un marché, celui de la voiture de luxe, et de pousser d'autres entrepreneurs à suivre leurs traces. La France de 1900 compte près de cent marques automobiles. Elle exporte à ce moment l'essentiel de sa maigre, mais très rentable production. On trouve des Peugeot, Renault ou autre de Dion, partout dans le monde, dans les grandes villes et les capitales. L'automobile fait partie des articles de Paris, s'ajoutant à la liste des produits de mode qui font la renommée française. En fait, cette situation de domination

internationale ne dure pas. La naissance de la Ford T en 1908 bouleverse la géographie de l'automobile au point que les Français viennent apprendre ce qu'ils croyaient être leur spécialité à Detroit. Ce n'est pas la technique et les brevets qui font défaut aux Français, mais bien plus les méthodes de travail. En venant aux États-Unis, surtout après la première guerre mondiale, ils apprennent un système productif qu'ils n'ont pas su mettre en place chez eux. La France vient découvrir non pas la façon de concevoir des voitures, mais le savoir-faire pour les fabriquer en série et donc à moindre coût !

L'automobile française des années 1920 est dépendante des États-Unis. La légende veut que cette activité soit dominée par des patrons avant-gardistes tels André Citroën (Polytechnicien), Louis Renault (autodidacte) ou Robert Peugeot (Centralien). Ces patrons affirment que la modernisation de leurs entreprises participe à celle de leur pays. L'époque est riche de tels propos. En prenant la situation d'André Citroën, le patron le plus entreprenant des années 1920, il est clair que l'homme incarne à lui seul l'image de patron américain. Son idée est d'ailleurs de transférer en France et en Europe les méthodes industrielles, mais aussi sociales et commerciales qui réussissent aux États-Unis. Ce transfert de savoir-faire est essentiel car il montre le sens du progrès : alors que l'industrie automobile est perçue en France comme une activité novatrice... et française, elle est en réalité le fruit d'une culture étrangère et d'une volonté de mondialisation des firmes américaines. On ne reviendra pas ici sur le détail des débuts de Citroën qui, en 1919, demande à être financé par la Ford Motor Company, puis faute de réponse favorable, par la General Motors. Retenons simplement que de 1920 à 1934, Citroën achète ses brevets, ses licences et naturellement ses machines aux États-Unis, allant jusqu'à installer sa propre direction des achats et son bureau d'études à Detroit, à quelques pas de ceux de Chrysler ! La France, premier pays européen en matière d'automobiles, ne serait pas à ce rang sans l'Amérique qui trouve dans les industriels français une écoute de tous les instants. L'émulation est telle entre Citroën, Renault et Peugeot que tous regardent vers l'Amérique pour apprendre, acheter ou... s'inspirer.

RETOURNEMENT DE SITUATION

La situation évolue avec le temps. D'abord les constructeurs français constatent une incompatibilité entre la leçon apprise aux États-Unis et la réalité nationale. La dimension du marché est bien trop étroite pour pouvoir faire de la grande série à l'américaine. Aussi les entreprises françaises se tournent-elles dès les années 1920 vers l'étranger pour trouver les marchés nécessaires à l'amortissement d'équipements surdimensionnés. La France s'internationalise en se tournant vers ses pays voisins, élargissant d'abord son marché à la Belgique et au Royaume-Uni, ensuite à l'Allemagne et l'Italie. Citroën, Renault et Peugeot installent des usines de montage qui travaillent grâce à des pièces et des éléments fabriqués en France. Cette eupopéanisation de leur production commence à peine à porter ses fruits avant de se heurter à la crise des années 1930. Frappés avant la France par la récession mondiale, tous les pays du vieux continent choisissent un protectionnisme douanier qui ferme les frontières ou tout au moins rend l'importation des pièces si chère que l'utilisation des usines à l'étranger devient impossible. Comment vendre une voiture faite avec des éléments taxés à 75% ad valorem ? Bien vite la question ne se pose même plus en raison du développement des politiques nationalistes en Italie fasciste et en Allemagne nazie, politiques qui obligent les industriels à vendre leurs usines à des constructeurs locaux. Lorsque Citroën vend ses usines de Milan à Fiat ou celles de Cologne à Ford-Allemagne, on voit bien à qui profite la crise.

C'est pourtant en pleine crise, en octobre 1931, qu'André Citroën décide d'accélérer l'internationalisation de son entreprise. Il y a dans ce choix une stratégie de sortie de crise. Invité au congrès des Industries majeures à l'Université de Columbia à New York, il annonce son refus de la fermeture des marchés internationaux. Devant les plus grands industriels américains et européens

qui sont précisément venus justifier leurs volontés protectionnistes, Citroën annonce la nécessité de créer avec tous ses concurrents, une Société Internationale d'Exportation d'Automobiles, qui aurait le droit de vendre et si nécessaire de fabriquer des automobiles dans plus de cent pays consommateurs (107 exactement), pays qui limitent leurs importations en raison « de droits de douane élevés ou d'impôts de toutes sortes ». Son idée est de convaincre les entreprises, mais aussi les états, que « toute voiture représente [pour chacun] une source importante de revenus et de richesses ». Pour développer ou créer au plus vite des marchés lointains, Citroën apporte des propositions : il faut commencer par aider au développement des réseaux routiers, ensuite « faire cadeau d'un certain nombre de voitures usagées à prendre parmi celles en circulation dans les pays à grande production comme les Etats-Unis, la France et l'Angleterre ». Cette idée est importante car elle se lit à deux niveaux. Citroën se dit prêt à se débarrasser de ses voitures d'occasion pour créer des marchés locaux, et donc alimenter un flux d'échange ce qui signifie créer une dépendance avec le pays donateur, ne serait-ce qu'au niveau des pièces de rechange. Parallèlement cette stratégie raréfie l'automobile d'occasion dans le pays donateur, donc augmente sa cote à l'Argus. L'avantage est-il de garantir au propriétaire un capital voiture élevé, donc de le conforter dans son achat, ou de rendre la voiture d'occasion suffisamment chère pour que la différence de prix avec une voiture neuve soit la moins dissuasive possible ? L'internationalisation du commerce automobile est donc une solution pour stimuler le marché français. Mais André Citroën ne s'arrête pas là. Il affirme que si ces 107 pays ouvraient leurs frontières, les constructeurs devraient s'engager, avec l'accord des gouvernements, « à organiser une usine d'automobiles aussitôt que le nombre de véhicules en circulation aurait atteint 100 000 voitures ou la consommation annuelle 20 000 véhicules ». Sur ce point, Citroën prend de vitesse les Américains : en produisant des véhicules bien plus légers et économiques que ceux de Detroit, les Français sont mieux à même de satisfaire les clientèles étrangères. Que dire des projets de Citroën ? À voir aujourd'hui bien des industriels exporter à bas prix dans le Tiers Monde d'importants volumes de véhicules usagés, autant pour se débarrasser de vieilles voitures et en fabriquer de nouvelles, que pour créer des besoins et des marchés ailleurs, André Citroën paraît un visionnaire. Reste que ses projets demeurent lettre morte en 1931. La crise tue la vision internationale de Citroën.

Les industriels restent-ils pour autant murés dans leur marché national au cours de crise des années 1930 ? La réponse est double. Par rapport aux Anglais, les Français ne profitent pas de leurs colonies pour élargir leur marché automobile. D'une part, les populations locales ont été laissées dans un niveau de pauvreté tel que rien n'a été fait pour les transformer en des acheteurs potentiels. D'autre part, la France – excepté au Maghreb – ne peuple pas ses colonies. Autant dire que le nombre de colons est bien insuffisant pour constituer un véritable marché, et ce d'autant plus que l'absence de classe moyenne a laissé bon nombre de petits blancs ou de pieds noirs économiquement incapables d'achats aussi lourds que l'automobile. Mais c'est sur un autre point que l'automobile française parvient, en pleine crise, à sortir des frontières. Pas ses qualités techniques, celle-ci parvient à devenir une référence. En coupant les ponts avec une Amérique devenue trop chère avec la crise, les ingénieurs français travaillent seuls. Dans cet isolement, ils créent des modèles comme la 202 Peugeot ou surtout la Traction Citroën dont plusieurs constructeurs américains viennent entre 1934 et 1936 négocier les licences de montage pour les Etats-Unis. À se demander si l'internationalisation n'était pas en train de sauver l'automobile française, au moment où la montée vers la guerre fausse toutes les cartes.

LA REGIE NATIONALE DES USINES RENAULT ET L'ALGERIE

Nationalisées en 1945 pour fait de collaboration, les usines Renault sont le seul constructeur à avoir une vision de la mondialisation de l'économie dès la Libération. Tous les autres constructeurs ne s'intéressent qu'au marché intérieur, un marché immense en raison des pertes et

des destructions subies pendant la guerre. Pourquoi la Régie Renault a-t-elle une stratégie internationale ? Pour trois raisons. D'abord, elle considère que le rôle d'une entreprise d'État est d'exporter pour participer à l'équilibre des balances commerciales et des paiements : Renault doit rapporter des devises aux pays. Deuxième argument, le premier Président de la Régie, Pierre Lefauchaux, est persuadé que l'après-guerre permet une redistribution des relations commerciales à l'échelle mondiale. À cet argument s'en ajoute un troisième, plus personnel à Lefauchaux, la décolonisation ! Écoutons certains de ses propos pour mesurer l'originalité de ses idées au début des années 1950.

« Il faut s'écarter des idées d'avant-guerre où le seul but des usines hors de France était d'obtenir le prix de revient le plus intéressant. [Ces usines peuvent] aider les pays jeunes... et c'est aussi le rôle de la régie Renault... » La Régie serait-elle donc investie d'une mission ? Pierre Lefauchaux le pense : « il faut affirmer notre présence et devenir des ingénieurs-conseils... loin des colonialistes locaux ou des sièges sociaux qui ont gagné beaucoup d'argent et qui pensent qu'il ne va plus en être ainsi ». Reste à se mettre au diapason des politiques prônées par les pouvoirs publics, ce qui n'est pas évident. Dès 1946, Lefauchaux et les ministères se mettent d'accord pour que la régie nationale étudie une implantation industrielle en Algérie. C'est l'époque où les promesses faites aux colonies lors de leur engagement dans la France Libre, sont encore en mémoire. Les services de Billancourt – qui n'ont pas été changés au moment de la nationalisation – se mettent d'autant plus vite au travail qu'ils ont réalisé une étude juste avant la guerre. Aussi, les conclusions de 1946 ne sont-elles guère différentes de celles du précédent rapport : faute d'infrastructures routières et ferroviaires suffisantes entre Alger, Bône et Oran, faute de liaisons maritimes régulières entre ces mêmes villes, l'installation d'une usine en Algérie est impossible... ou fidèle aux vieux concepts de la géographie coloniale : « l'usine de montage, s'il devait y en avoir une, aurait intérêt à être située à Marseille ». Lefauchaux se fâche et demande de revoir entièrement le projet car il n'est plus question de ne s'en tenir au seul critère « d'obtenir les prix de revient les plus intéressants... [Il y a maintenant] d'autres fins ».

Le projet renaît en 1951 sous la volonté conjointe du Gouvernement général d'Algérie, de la régie Renault et de sa filiale commerciale locale, la SADAR. L'usine projetée doit rassembler 300 ouvriers et monter 35 voitures par jour soit quelque 5 000 modèles annuels. Il s'agit de véhicules destinés aux trois marchés du Maghreb, mais aussi à ceux d'Afrique noire, l'Algérie devenant le centre de fabrication pour cette partie de l'Union française. Il reste toutefois à définir les conditions d'implantation car le projet est ambitieux. L'usine est voulue comme l'occasion d'accélérer enfin l'industrialisation de l'Algérie. « Si nous ouvrons une usine, d'autres industriels viendront ». Elle est aussi la possibilité de transformer les règles sociales jusque là en vigueur, notamment en instaurant une politique salariale comparable à celle de la métropole. C'est une première, huit ans avant le Plan de Constantine. Dans de telles conditions, Pierre Lefauchaux souhaite que les pouvoirs publics apportent leur aide, notamment en offrant une liberté des prix et une baisse de la taxe à la production sur le sol algérien. Mais Lefauchaux attend davantage. Il veut de l'argent car la Régie est incapable de financer les 450 millions d'investissements prévus. Avec l'accord du Gouverneur général, Renault pense limiter sa part au seul achat des terrains, dans le quartier algérois de Maison Carrée. Cette vision du projet ne plaît pas à tous, surtout au Crédit National qui met le veto le plus absolu. Pas question de voir la Régie se doter d'une usine entièrement financée sur des seuls fonds publics. Renault doit apporter un tiers de l'investissement sous forme de capitaux frais. Lefauchaux est furieux, annonçant sans détour : « ou tout sera fait avec le crédit ou rien ne sera fait ». Cette ultime pression ne change rien. L'usine algérienne devra encore attendre. Sans argent, les dirigeants de Renault ne peuvent pas gagner le pari de la modernisation et de l'émancipation des colonies.

L'INDOCHINE : première stratégie internationale ?

Lors de son voyage en Extrême-Orient effectué en décembre 1954, peu après Diên Biên Phu, Pierre Lefauchaux s'arrête en Indochine. Le pays le fascine autant qu'il l'enchanté. Il en fera un rapport détaillé à son ami Pierre Mendès-France, alors Président du Conseil. « L'Indochine est une position clé. C'est un territoire admirablement situé, également un poste d'observatoire sur la Chine... L'axe de gravité du monde va certainement se transformer dans les années qui viennent, du côté de l'Asie, et il faut être là, sur un point d'appui bien choisi, l'Indochine... Nous devons courir nos chances... car les dangers ne sont pas si terribles... Si les rancunes envers la France sont assez vives, les liens d'amitié restent forts... Il n'y a pas de xénophobie... et nous devons aider à la réinstallation de cette société ». Pierre Lefauchaux est persuadé que la France a encore une carte à jouer. « Elle n'a pas perdu la face. Notre technique y a fait des choses remarquables, des ponts, des chemins de fer bien meilleurs qu'au Japon ou au Pakistan. Il y a des usines modernes, des ports, des plantations. La technique française n'y est pas discutée... La technique américaine qui arrive maintenant est une technique de pays riche, difficile à suivre pour un pays neuf et pauvre ». Lefauchaux propose d'aider à la construction d'une usine Renault, d'une usine qui sera construite par les Vietnamiens. « Nous ferons la fourniture des pièces et enverrons du personnel technique pour assurer la mise en route. Nous donnerons aussi la possibilité aux Vietnamiens de venir faire des stages en France ». L'affaire est bien accueillie par les membres de la Chambre de Commerce de Saigon, et même par les dirigeants de Hanoi – comme Tran Van Dong – que Lefauchaux rencontre. Le Président de Renault mesure tout de suite le rôle majeur que peut jouer le nord Vietnam. Cette zone est importante, d'abord parce que la place est vide et que personne ne veut y travailler, ensuite parce que le Nord est une position essentielle pour prendre appui plus tard en Chine. « Dans le Nord, nous aurions la partie belle parce que l'aide chinoise et russe ne signifie absolument rien. Nous sommes les seuls à pouvoir remettre les industries en marche ». Pour l'usine que Pierre Lefauchaux souhaite édifier à Saigon, deux difficultés sont à résoudre. D'abord, le Vietnam manque de cadres dirigeants : « ils sont soit au gouvernement, soit réfugiés en France... Or, il ne faut dans cette affaire que des Vietnamiens et pas de Français ». Ensuite, il est impossible de rassembler les 100 millions nécessaires à une petite installation : « les Vietnamiens n'ont pas d'argent et le peu qu'ils ont est concentré entre les mains de gens qui ont l'habitude de s'en servir pour des opérations qui rapportent 10 % par mois, ce qui n'est pas le cas de l'automobile ». Seul un industriel sud-vietnamien, Phan Hoe, responsable d'Air Viêt-nam, propose d'assembler à façon quelques 4 CV dans ses propres ateliers. Mais les complications s'accumulent. D'abord, en choisissant Phan Hoe, cousin de l'ex-empereur Bao-Dai, la décision prend une couleur politique. Ensuite, la faiblesse des cadences de montage annoncées (cinq voitures par jour) rend l'affaire peu rentable et accredit la présence souterraine de Renault, ce que ne souhaite pas tout le monde. Restent alors les banques et les pouvoirs publics. Pour les premiers, l'incrédulité et la prudence annihilent toute forme d'initiative. Pour les seconds, en cette fin d'année 1954, il est déjà trop tard. Cet échec ne stoppe pourtant en rien la détermination de Pierre Lefauchaux : « nous devons mener une politique d'usines de montage en Union Française et il faut que nous donnions l'exemple ».

RETOUR AU MAGHREB

Sitôt rentré en France, Lefauchaux demande à ses services de relancer le projet algérien, avant de se pencher ensuite sur les cas du Maroc, de la Tunisie et même du Liban. Pour l'Algérie, il suggère de s'y prendre autrement, notamment de s'appuyer sur des capitaux locaux, en aucun cas français. Cette difficulté souligne bien l'aspect politique du projet, ce que Fernand Picard, le directeur des Études de Renault, appelle « l'obole patriotique pour aider à sauver l'Algérie », ce que Meilhan, le directeur juridique, présente comme une volonté « de donner à la population une usine bien à elle ». Malheureusement le coût global de l'usine a grimpé depuis 1951. Il atteint en 1955,

730 millions de francs avec il est vrai 45 voitures par jour. 100 à 150 millions sont encore à rajouter pour la construction des logements ouvriers que le premier projet n'avait pas pris en compte. Plus que jamais, la Régie essaie de remplir « [cette mission] d'industrialisation des colonies, ou tout au moins d'amélioration de la situation en Afrique du Nord et dans l'Union Française ». Comme le constate lui-même Lefauchaux, « [si l'on veut] éviter comme en Indochine de casser la porcelaine, il est nécessaire de prendre les devants, [tout au moins là où il en est encore temps] ». Mais les blocages sont tels qu'il faut attendre 1959, donc le Plan de Constantine, pour que Renault puisse enfin entamer la construction de l'usine de Maison Carrée, deux ans seulement avant l'indépendance de l'Algérie ! Avec un tel retard, avec l'impossibilité de mener à bien les projets d'implantation à Casablanca, Tunis, Saïgon ou Beyrouth, le pari tenté par Pierre Lefauchaux est loin d'être gagné. Ce sens de la responsabilité coloniale est difficilement compatible avec la rigueur de gestion que rappellent l'administration de tutelle et les contraintes des marchés. Sans compter que l'automobile n'est pas à elle seule la solution aux problèmes coloniaux. L'exportation, tout comme la politique de montage à l'étranger, ne trouvent pas le succès escompté. L'internationalisation de la régie Renault reste à faire, tout comme la modernisation des colonies. Mais la tentative a existé.

LOGIQUES FINANCIERES

C'est au cours des années 1950 que le regard français des industriels de l'automobile se moule dans celui des autres secteurs d'activités. C'est le moment aussi, notamment avec la disparition de Lefauchaux (1955) que Renault perd sur cette question une bonne part de son originalité. L'internationalisation doit se faire dans une logique de rentabilité, élément que Lefauchaux, au contraire de Citroën dans les années 1930, n'évoquait pas. Cette logique met fin aux projets de grande ampleur, tout au moins ralentit les intentions industrielles (l'industrialisation) pour se tourner vers une stratégie plus commerciale (l'exportation). Au début des années 1950, notamment au moment de l'expérience Pinay, les Français se détournent de l'international pour des raisons financières. Avec un marché intérieur très porteur et une exportation qui coûte cher – la vente d'une voiture à l'étranger immobilise quatre fois plus de capitaux que celle réalisée en France –, les industriels ont vite fait leur choix : l'international n'a aucun d'intérêt, à moins que l'État accepte de verser des aides à l'exportation. Or le système de subventions est une constante de l'histoire industrielle française puisque depuis 1934 : les aides à l'exportation d'abord de 1,5 franc au kilo sont passées à 15/18 % du prix hors taxe d'une voiture. Mais avec la fin de la guerre d'Indochine, qui fut ne l'oublions pas entièrement financée par des capitaux américains, c'est la source de dollars qui se tarit en France. Or au même moment, la guerre d'Algérie fait chavirer les comptes et les déficits publics. Cet épisode douloureux de l'histoire se traduit pour les ministères par une recherche absolue de devises. L'idée du cabinet Ramadier en 1957 frise la naïveté : obliger les industriels, et notamment ceux de l'automobile à exporter. Le prétexte est la modernisation de l'économie française, la préparation de l'industrie, quelques semaines seulement après la signature du Traité de Rome, aux échéances européennes. La réalité est un peu différente : il s'agit de rééquilibrer les comptes de la nation. L'internationalisation devient une contrainte pour les industriels qui, sans avoir le choix, improvisent une politique, non de montage, mais de vente de voitures à l'étranger. C'est dans cette précipitation que Renault, aidé de Peugeot, part entre 1957 et 1961 à la conquête du marché des États-Unis ! C'est là que Renault parvient, au plus grand étonnement de tous, à vendre en 1959 25% de sa production. Un miracle qui fait de Renault la première entreprise française à l'étranger, qui relance de toute évidence la notion d'internationalisation puisque son président – Pierre Dreyfus – évoque de faire 50 % du chiffre d'affaires hors de France. Malheureusement, le miracle se transforme en désastre, autant technique, commercial que financier : Renault aidé par le Crédit lyonnais entraîne cette banque dans un revers presque funeste. Mais il y aura toutefois l'avant et l'après aventure américaine. C'est bien à partir

de 1960-61, donc au lendemain de l'échec, que les politiques d'internationalisation sont mises en place avec la rigueur que l'on connaît aujourd'hui, dans une logique de réussite financière et de conquête à long terme des marchés.

L'Espagne est l'exemple même de la réussite internationale à la française : sur un marché d'abord protégé des importations où les financements sont essentiellement locaux, Renault exporte puis installe des usines. L'Espagne vit en quasi autarcie industrielle jusqu'au début des années 1970. C'est un temps suffisant pour conquérir plus d'un tiers du marché, pour organiser le rapatriement des capitaux grâce à une société financière, Renault Holding, installée en Suisse, plus tard pour d'y délocaliser des fabrications. Cette stratégie donne de tels résultats qu'elle devient la stratégie de référence. Cette politique est mise en place en Amérique du Sud quasiment à l'identique. Renault possède sept usines en 1967 qui travaillent toutes en étroite collaboration, s'échangeant des pièces les unes avec les autres pour passer outre les contrôles de changes, qui réexporte en France des pièces produites moins cher localement. On trouve au même moment, mais avec moins d'ampleur et moins de risques, cette même politique chez Citroën et Peugeot, également sur ce continent sud américain. Il faut bien comprendre que ce premier véritable projet d'internationalisation à l'échelle d'un continent, se fait en Amérique latine considérée comme le plus européen des continents lointains. Sans compter que le décalage des saisons est aussi l'un des atouts : la haute saison des ventes se déroule au moment où les marchés européens sont les plus bas. Enfin, les industriels de l'automobile entraînent avec eux dès les années 1960, des fournisseurs et même des banquiers, notamment le Crédit Lyonnais et la Société Générale. On entre alors dans la logique qui nous mène à aujourd'hui et où l'histoire s'arrête. Même si la crise des années 1980 stoppe ces stratégies pour les reprendre à la décennie suivante, une fois les politiques de restructuration achevées, l'élan vers la mondialisation est lancé. C'est la preuve que dès la fin des années 1960, les industriels français ont senti la limite des marchés que l'on croyait sans borne, qu'ils ont mesuré la saturation des marchés intérieurs, qu'ils soient français ou européens.

LES ENTREPRISES ET LA COMMUNICATION ÉCOLOGIQUE EN FRANCE

Par: Didier LE SAOUT
Chercheur
I.M.E.ParisVIII

La place prise par la communication écologique au sein de l'espace public a une grande importance en ce qui concerne son rapport aux traditions culturelles nationales et, plus particulièrement à celles qui ont marqué la société. La communication écologique devient de plus en plus découplée de ses déterminants culturels, et de plus en plus dépendante des rapports de force immédiats entre les divers acteurs qui investissent l'espace de la communication écologique et de la logique sociale qui tend à structurer les jeux sociaux propres à cet espace. Le processus de communication écologique a ainsi pour effet de transformer ces traditions culturelles, qui gagnent à être conçues davantage comme des « boîtes à outils » ou des ressources disponibles pour les stratégies des acteurs que comme des déterminants lourds de leurs représentations et pratiques (ceci vaut notamment pour la question du paysage qui, de façon un peu inattendue, semble constituer l'une des spécificités françaises). Les entreprises sont ainsi devenues, aux côtés des acteurs associatifs, administratifs et politiques, l'un des acteurs centraux qui produisent et organisent une communication écologique. Une série d'entretiens réalisés auprès de grandes entreprises nous permettra de repérer et d'étudier cette nouvelle forme de communication.

1. UNE NOUVELLE COMMUNICATION

On peut se demander comment ses entreprises ont intégré une activité portant sur la prise en compte de l'environnement dans leur organisation interne ? Pour cela, on prendra en compte la grande distribution (supermarchés, hypermarchés, grands-magasins) qui commercialisent des produits respectueux de l'environnement et qui développent une politique commerciale écologique.

Les explications d'A. Chomel, le président du groupement national des hypermarchés — qui regroupe les principaux hypermarchés, tels que *Auchan*, *Carrefour*, *Cora*, *Rallye...*), à l'exception des hypermarchés *Leclerc* et *Intermarché*, qui sont indépendants — sont intéressantes à saisir. A. Chomel nous a fait part de son activité passée chez *Carrefour*, entreprise au sein de laquelle il a notamment travaillé à développer une prise en compte de l'environnement. Nous nous sommes aussi adressé à M. Relave des magasins *Monoprix*. Mais, il faut tout d'abord bien comprendre que l'intérêt de la grande distribution pour l'environnement date du début des années 1990.

Monoprix est la première chaîne de magasins à s'être intéressée de façon importante à l'environnement. Dès 1990, *Monoprix* a développé une gamme de produit fabriqués sous sa propre marque signalés par un logo « *Monoprix vert* » sur leur emballage. *Carrefour* a, la même année, commercialisé notamment sous le logo « *Carrefour nature* » des lessives sans phosphates, des aérosols sans CFC, du papier qui n'est pas blanchi au chlore, des sacs biodégradables. En juin 1991, *Prisunic* a lancé une gamme de produits « *Pacte vert* ». *Cora* a ensuite développée des produits « *Génération verte* ». On constate donc que ce sont les produits distribués sous la marque du distributeur qui reçoivent en général ces « labels verts ». On peut alors s'interroger sur les raisons

d'une gamme de « produits verts » sous le nom du distributeur. En général, les distributeurs n'ont pas la maîtrise des produits fabriqués par les marques. Ils n'ont pas le pouvoir d'imposer à tel fabricant de faire un produit qui soit respectueux de la nature. Mais en disposant de leurs propres produits, ils se dotent d'une politique commerciale autonome.

Un autre élément d'analyse important tient en ce que le producteur est, depuis le décret du premier avril 1992, tenu de contribuer à l'élimination de ces déchets. Mais des campagnes avaient déjà été développées sur ce thème. Certains hypermarchés se sont préoccupés de l'élimination des déchets provenant des produits qu'ils vendaient. *Carrefour* a lancé, dans huit de ses magasins, une opération dénommée « *Lucky Can* » en novembre 1990. Le jeu est ici le vecteur qui incite le client à rapporter les boîtes-boissons (*canettes*) qu'il a consommé. En plaçant des grandes machines *Jack Pot* à l'entrée des magasins, tout client qui introduit une boîte usagée a la possibilité de gagner des lots qui vont d'un paquet de *chewing gum* à un voyage sur un île. Dix mois plus tard, deux millions de boîtes avaient été collectées et mises à la disposition des entreprises de recyclage¹. *Monoprix* a entrepris aussi de récupérer des sacs en polyéthylène afin de produire des sacs poubelles sous le label « *Monoprix vert* ». *Super M* et *Continent* ont aussi organisé des collectes de « bouteilles plastique ».

L'activité reposant sur le respect de l'environnement par les grandes surfaces fait donc l'objet de stratégies de communication. La création d'un logo écologique en est la preuve. La machine *Jack Pot* choisie par *Carrefour*, coûteuse par son prix d'achat, a eu une rentabilité médiatique.

« Parce que ces machines valent quand même 60 000 balles, *Carrefour* a investi plus d'un million pour ces premières machines. Il y a un système de *Jack Pot* et vous pouvez gagner des kilos et y compris de temps en temps, il y en a un par semaines, on a trouvé des *sponsors*, une semaine de vacances aux îles Maurice, bon ça alors, il n'y en pas tous les jours, même à *Canal Plus*, Bonali², il nous a fait emmener une machine sur le plateau, et il a expliqué aux gens qu'est-ce que c'est cette machine. C'était pour nous un coup de pub formidable. Il a fallu emmener, la machine, c'était un petit peu d'argent. Ça a fait le coup de pub pour *Carrefour* mais en même temps, ça a fait découvrir les gens... tout de suite après, on a vu les gens, les gamins qui vont chez les cafetiers, dire "Vous êtes un copain de mon père vous mettez toutes les boîtes métalliques, vous me les mettez", parce qu'ils vont gagner des *Chewing gums*, ils vont gagner une paire de baskets, etc..., ou ils risquent de gagner ».

Les problèmes relatifs à la construction des hypermarchés peuvent également constituer un axe de la politique environnementale des groupes de la grande distribution. Ces hypermarchés étant placés en dehors des agglomérations, l'argument esthétique et le respect du paysage peuvent être invoqués.

« (...) j'ai dû construire au moins 15 hypermarchés dans ma vie, y compris en Angleterre, j'ai honte de certains hypermarchés que j'ai construit. Éthiquement³ parlant, et que les architectes ne nous ont pas alerté en disant, mais enfin ces cuves en béton, c'est dégueulasse ».

2. LES CADRES ENVIRONNEMENTALISTES

Le discours des entreprises sur l'environnement peut être analysé comme une combinaison et synthèse spécifique de deux *cadrages cognitifs* : le cadrage technique et le cadrage¹. Ces cadrages

¹ Chomel (A.), « La grande distribution... », *art. cit.*, p. 118.

² Présentateur célèbre d'une émission de cette chaîne où des objets insolites sont présentés.

³ A. Chomel voulait sûrement dire « esthétiquement ».

cognitifs représentent les différentes logiques qui ont été différenciées et spécifiées au cours de la rationalisation cognitive de la culture moderne. C'est autour des *cadres d'interprétation* que ces cadrages sont recombinaisonnés. Le cadre d'interprétation « de base » est le cadre technique. Il sert comme fondement cognitif du discours écologique. La référence empirique aux faits naturels est sa condition d'existence². La référence morale fait référence à l'usage destructif de l'environnement par l'homme.

2.1 La technologie environnementale

Vedette développe un cadre qui pourrait être repris par le vendeur de la façon suivante :

« Le lave-linge consomme plus de 35 litres d'eau alors qu'auparavant, il consommait... ». Le cadre technologique est aussi le cadre développé par *Elf Aquitaine*. La politique de prévention développée par le groupe insiste sur le fait que pour concilier la production avec le respect de l'environnement, des moyens techniques sont mis en place. L'air, l'eau, la mer, l'écotoxicologie sont les thèmes qui permettent à *Elf* de mettre en valeur bon nombre de ses réalisations techniques.

On peut alors repérer un jeu écologique qui consiste à jouer avec l'identité écologiste. La communication écologique comporte selon les entreprises des risques. Alors qu'elles communiquent sur l'environnement, ces entreprises déclarent en aucun cas le faire centralement. « Nous communiquons sur nos produits pas sur l'écologie » nous déclare *Vedette*. On rencontre la même conception chez *Nestlé* : « Nous communiquons sur nos produits pas sur nos emballages ». Ou d'une autre manière chez *Ciba Geigy* : « C'est surtout une volonté politique de ne pas faire de l'environnement un sujet de communication unique ». Les références écologiques sont donc présentées en tant que valeur ajoutée à l'argumentation traditionnelle commerciale. L'identité écologique est une des faces que l'entreprise mobilise à certains moments.

Mais rares sont les explications qui exposent pourquoi les acteurs mettent en avant l'écologie. Profitons des conceptions du représentant de *Vedette* pour apprécier les conceptions de l'entreprise en la matière :

« L'important est d'être *leader* et précurseur pendant un certain temps et aussi tôt que le peloton aura rattrapé l'échappée, il faudra vite qu'on cesse ce discours sur l'écologie, qu'on garde quand même quelques ramifications mais qu'on parte rapidement dans un autre sens. Sinon, on sera complètement noyé dans la masse. Mais je crois que cette échappée servira à créer une image favorable à nos marques ».

Ce trait qui n'a pas été développé devant nous par les autres entreprises rencontrées tend à faire porter des soupçons sur les intentions réelles des acteurs économiques. Certaines entreprises qui mobilisent un discours écologique sont en effet des entreprises polluantes. D'autres acteurs (que

¹ Le terme « cadre » et « cadrage » sont des traductions de l'anglais de deux termes théoriques spécifiques : « *frame* » (Goffman 1974) et « *framing devices* » (Gamson & Modigliani 1989 ; Snow & Benford 1988, 1992). Les cadrages (*framing devices*) sont des schèmes d'interprétation utilisés pour donner un sens à tout problème social. Ces cadrages peuvent être définis sur un plan narratif : on reconstruit des schèmes qui rendent possible la reconnaissance d'un problème social. On peut aussi les concevoir d'une manière plus systématique : dans ce cas là on réduit la phénoménologie des cadrages à des logiques fondamentales qui permettent d'interpréter un phénomène social. Un cadre (« *frame* ») est, quant à lui, conçu comme une configuration spécifique des cadrages qui relèvent d'une forme discursive spécifique. Les sciences modernes offrent des cadres scientifiques qui sont le fondement central du discours de la modernité.

² C'est le sujet des travaux de P. Deléage (1991).

nous ne nommerons pas) peuvent alors se servir de l'argumentation morale pour dénoncer les actions de certaines.

« Moi ça me gêne quand je vois *Rhône Poulenc* disant être propre. C'est pas vrai. Et *Ciba Geigy* non plus ».

Ce discours « vert » moralisateur peut aussi reposer sur une stratégie de communication interne. On observe un travail d'ajustement entre un discours public et un discours interne. La filiale française de *Coca Cola* a placé dans les couloirs de ses bureaux des grosses poubelles destinées à recueillir les boîtes-boisson pour être recyclées. *Ciba Geigy* travaillait de la même manière sur un projet visant à récupérer au sein de l'entreprise les papiers usagés en vue d'un recyclage.

« Ce sera aussi une façon de montrer aux collaborateurs que l'entreprise peut faire beaucoup mais qu'eux aussi peuvent faire. On fera le bilan de ce que l'on peut appeler le civisme écologique individuel, si c'est satisfaisant on le dira. Après, on passera à autre chose ».

Nous pouvons avancer deux types d'explication pour comprendre ce phénomène. L'entreprise cherche à renforcer sa cohésion interne en présentant aux employés des actions de communication développées dans le souci de fabriquer un référent commun à tous ses collaborateurs. L'anticipation des attaques externes qui pourraient être portées à l'entreprise conduit au développement d'actions internes et d'une communication interne qui neutralisent le reproche selon lequel une action et un discours au regard de l'environnement pourraient être contradictoires.

Les entreprises sont alors conduites à consolider les formes de leur engagement pour l'environnement. L'expertise est un moyen de donner une crédibilité écologique. *Sollac*, la filiale « Acier pour emballage » du groupe *Usinor*, grand producteur d'acier a eut recours à plusieurs audits en matière d'environnement. Mais cet appel à l'expertise — qui est une des ces plus grandes fiertés — correspond au bilan écologique qu'elle a fait réaliser par une autre entreprise spécialisée, « *Éco-bilan* ».

Ciba Geigy cherche à être perçue comme une entreprise responsable en organisant son discours autour de l'idée de « développement durable ». Le président du Conseil d'administration de *Ciba Geigy*, M. Krauer, a été membre du *Business Council* qui a rédigé un rapport sur le développement durable, dénommé « Changer de cap » qui a été réalisé par cinquante industriels dans le monde.

Mais l'emballage est un objet de controverse. L'entreprise *Sollac* productrice de fer blanc du groupe *Usinor Sacilor* construit ses actions de communication autour de l'argument selon lequel le fer blanc — matériau dans lequel sont faits la grande majorité des boîtes boissons en France — est recyclable. L'image qui doit être communiquée est clairement définie par ce groupe : « L'intérêt économique rejoint la nécessité écologique. Produit sidérurgique de grande consommation et qui plus est, en plein essor, le fer blanc se doit d'avoir une image de produit non-polluant, une image qui reflète la réalité »¹.

2.2 La moralisation

La moralisation affecte les entreprises en ce que le lien entre activité commerciale et environnement est problématique. Les entreprises qui interviennent sur l'environnement sont tenues de se justifier. Elles sont conscientes du stigmate qui leur sera opposé si elles sont prises en flagrant délit de « récupération ». Les stratégies qui sont développées sont donc des stratégies anticipatives.

¹ In, *Metal Tribune*, novembre 1989, p. 22.

Par exemple, devant agir avant d'être étiquetée comme voulant « récupérer » l'image positive de l'écologisme, l'entreprise *Vedette* développe sa stratégie de neutralisation d'un sens négatif en entreprenant certaines actions. Puisqu'elle s'affirme écologiste, l'entreprise se sent tenue de le prouver. La première de ces grandes actions s'appuie sur la mobilisation d'experts. Des réunions d'experts qu'elle a convoqué lui ont ainsi servi à publier un petit livre blanc sur l'eau. La seconde a été de participer financièrement à la dépollution d'une rivière en Normandie, la Vere.

On observe très bien le fait que les entreprises anticipent les attaques dont elles peuvent faire l'objet. *Vedette* a ici perçu les reproches de récupération qui auraient pu lui être opposés. L'anticipation des entreprises peut encore s'apprécier dans la campagne « vacances propres ». Cette opération, parrainée par de grandes entreprises, consiste à mettre en place des poubelles sur les lieux de vacances et à « rendre responsables les vacanciers vis-à-vis de leur environnement ». La raison principale tient en ce que « le déchet sauvage, c'est une contre-publicité pour votre marque ou votre emballage ».

La filiale française du groupe suisse *Ciba Geigy* a ainsi eu recours à la notion de responsabilité pour définir son programme d'entreprise. Un de ses responsables nous déclare en ce sens :

« Nous sommes une entreprise qui a trois responsabilités. Une responsabilité économique, de produire, de vendre, une responsabilité sociale mais pas uniquement vis-à-vis de ses collaborateurs, mais aussi vis-à-vis de l'ensemble de la société, elle a un rôle civique si je puis dire, et une responsabilité écologique ».

Ce programme dénommé « *Vision* » est une variante du programme-cadre de la maison-mère. Par ce programme international, la filiale française cherche à mettre en valeur ses spécificités nationales. Il ne s'agit donc pas de diffuser un programme international étranger aux cultures nationales de ses filiales mais bien de faire ressortir la préoccupation pour l'environnement du groupe en s'appuyant sur les spécificités nationales.

« C'est un projet international et on a vu dans le *Ciba Geigy Revue*, un article sur la filiale italienne, qui montre comment là aussi le message *Vision* est introduit progressivement dans les comportements, dans les façons de faire ».

Coca-cola montre également la même préoccupation. La firme internationale pousse ses filiales à se fondre dans les spécificités nationales. La participation de *Coca-Cola* à la commission d'Éco-emballage mise en place par les pouvoirs publics français pour gérer le problème des déchets doit s'apprécier comme une intervention du groupe multinational soucieux de se fondre dans des réalités nationales.

Les entreprises peuvent également chercher à transformer une préoccupation environnementale partagée par des individus en un « achat vert ». La chaîne de magasins de distribution *Monoprix* cherche ainsi à faire acheter ses produits « verts » par sa clientèle suivant deux étapes.

« Le premier étage est de vendre des produits de tous les jours, l'essuie-tout par exemple. Deuxième étage, elle achète un essuie-tout *Monoprix Vert* car on lui dit que c'est du papier recyclé, blanchi à l'oxygène. Là elle passe de l'individuel au collectif. C'est une philosophie qui nous a beaucoup plu, et quand on fait des sondages, c'est ce qu'on nous a répondu et ça nous a fait plaisir ». Les groupes pétroliers sont pour leur part les plus affectés par les questions morales car les gisements pétroliers se trouvent dans des pays du Tiers-monde. Les gigantesques profits réalisés par ces groupes contrastent avec le sort des populations locales. Ceci est d'autant plus fort, que l'état des

richesses de ces groupes peut se mesurer par l'état des locaux qu'ils occupent pour leurs bureaux. Le groupe *Elf* occupe une tour somptueuse dans le quartier des affaires de Paris, « La Défense ». Cette tour est une véritable ville avec des boutiques, une banque, réservées au personnel de l'entreprise. Une telle logique est dénoncée par le « responsable environnement » du syndicat CFDT, qui pour montrer jusqu'où cela conduit, cite le fait qu'il y a même une piscine. Il souligne l'enfermement du groupe pétrolier dans sa tour d'ivoire. Consciente qu'elle risque de s'enfermer dans une bulle faite de toutes ses richesses, l'entreprise *Elf* développe alors des réalisations concrètes qui peuvent rétablir des points de discussion sur des problèmes sociétaux. L'environnement est l'un de ces moyens.

3- COOPERATION ET RIVALITE DANS LES RELATIONS ENTRE ACTEURS ECONOMIQUES ET ASSOCIATIONS ENVIRONNEMENTALISTES

Nouvel acteur de la défense de l'environnement, les entreprises entrent en compétition avec les associations environnementalistes, autres acteurs développant une communication écologique.

3.1 Les entreprises comme nouvel acteur pour la défense de l'environnement

Deux traits principaux caractérisent la communication écologique des acteurs économiques.

1. Les entreprises ont pris en compte les problèmes d'environnement devant la menace qui pouvait peser sur le bien-fondé de leur production. Mais ce n'est pas tant les groupes écologistes qui ont cherché à ce que les entreprises et les institutions agissent dans le domaine de l'environnement. Ce sont les calculs et anticipations des acteurs économiques devant la montée des préoccupations écologiques dans le débat public qui ont conduit à cette politique concertée pour l'environnement. Par exemple, l'exemple d'Eco-emballage (commission instituée par les pouvoirs publics pour gérer le problème des déchets) montre bien que ce ne sont pas des initiatives de base comme les *Bürgerinitiativen* en Allemagne qui ont poussé à la définition des politiques locales en matière d'environnement.

2. Les entretiens que nous avons réalisé montrent quant à eux que l'institutionnalisation de la préoccupation environnementale dans le débat public n'est pas assurée. Les acteurs ont conscience que l'intérêt pour les questions écologiques pourra très bien décroître dans quelques années. Le chômage comme préoccupation croissante semble empêcher la consolidation de l'intégration des préoccupations pour l'environnement.

Le « mouvement environnementaliste » défini comme ensemble d'actions collectives coordonnées autour de préoccupations pour l'environnement, s'il a existé jusque dans les années 1970, n'existe plus comme mouvement fort à partir des années 1980. D'un autre côté, le patronat (MEDEF, ex-CNPF) qui entend défendre les intérêts des entreprises ne coordonne pas une politique les incitant à s'ouvrir à la thématique écologiste. C'est un autre regroupement patronal, le Centre des Jeunes Dirigeants, qui est le plus actif. La question des générations auxquelles appartiennent ces dirigeants est donc essentielle pour comprendre les différences d'intérêts. Ces jeunes entrepreneurs ont grandi dans un climat de constatation anti-nucléaire. Le plus grand intérêt de ces jeunes entrepreneurs pour l'écologie s'explique aussi par le souci de ce groupe de se distinguer de la Confédération patronale officielle et traditionnelle qu'est le CNPF. Les grandes entreprises ont donc développé une communication à partir de problèmes qui se posaient dans leur champ d'activité respectif, plutôt que d'avoir répondu à des incitations du CNPF.

Néanmoins, certaines associations pour l'environnement occupent une position hégémonique dans leurs relations avec des entreprises. Ce sont des organisations dont le nom est connu de beaucoup de personnes, telles que les Amis de la terre ou la WWF par exemple. Aux yeux des

responsables des grandes entreprises communiquant sur le thème de l'écologie, ce cercle restreint d'organisations symbolise à lui seul l'environnement. Parmi ces organisations celles qui défendent les animaux sont tout particulièrement appréciées. L'animal est en effet un vecteur de communication qui permet d'atteindre le plus grand nombre. L'énorme succès du film de Walt Disney « Le roi Lion » nous a rappelé encore que la mise en scène des animaux vivants dans grandes étendues naturelles répondait à une demande du grand public. Le type d'association retenu par les entreprises est donc celui de grands groupes professionnels qui ont développé auparavant de grandes campagnes de communication. Cependant, Greenpeace qui jouit d'une notoriété importante en France, n'a pas été reconnue par ces acteurs économiques comme devant faire partie de ce cercle. C'est une communication vidée de tout contenu conflictuel, de toute dimension protestataire qui est diffusée. Les entreprises peuvent d'autant mieux communiquer sur des questions qui ne divisent pas le public, que la protestation environnementaliste s'est essouffée à la fin des années 70. La professionnalisation des grandes associations pour l'environnement correspond à la mise en œuvre de stratégies de marketing et de communication comme élément fondamental à l'existence du groupe et sa reproduction. La tendance est au développement de cette professionnalisation.

Les entreprises ont pu par le passé être victimes de leur campagne de communication écologique. Le cas des lessives sans phosphates reste un exemple pour toutes les autres entreprises des pièges qu'il faut éviter. Les associations choisies pour assurer la communication de l'entreprise d'un label « écologie » incontestable, ne sont pas dirigées par des militants protestataires. Ces associations n'apportent pas un savoir spécialisé qui serait mis en pratique par les entreprises. Ces entreprises apportent une reconnaissance symbolique de l'écologie qui confère aux entreprises le droit de parler d'environnement. Cette reconnaissance symbolique est mobilisée pour dissoudre les doutes qui persistent toujours quant à l'intérêt véritable des entreprises qui pourrait être appréciée comme une utilisation de la thématique écologique à de simples fins de marketing. Cependant les associations environnementalistes entretiennent de bien meilleures relations avec les entreprises qu'elles ne le font avec les groupes politiques. Le champ d'intervention des associations est bien distinct de celui des acteurs économiques. Les associations n'ont pas à craindre d'une concurrence des entreprises sur le terrain écologique. Elles savent que les ressources qu'elles procurent aux entreprises ne seront pas mobilisées contre elles. Ces deux types d'acteurs ne sont pas en compétition pour les s'octroyer les mêmes ressources. Les entreprises cherchent à accroître la vente de leurs produits. Les associations cherchent à accroître leur capital de reconnaissance publique et à augmenter les ressources dont elles disposent pour le moment. Pour ces dernières, le problème est de mobiliser plus d'argent, plus de militants, de gagner un public plus grand. Les entreprises et les associations pour la Défense de l'environnement ne sont donc pas en concurrence entre elles. La différenciation sociale en plusieurs sphères autonomes nous indique que les entreprises, sont avant tout en compétition entre elles, tout comme peuvent l'être les associations pour l'environnement.

Une fois cet échange, entre une subvention de la part des entreprises, et une reconnaissance symbolique conférant le droit de parler d'environnement, effectué, les relations entre les deux parties restent ambivalentes. L'intégration de la préoccupation publique des problèmes d'environnement est intégrée par le système économique. La prise en compte de ses problèmes ne constitue pas une entrave à la course aux profits.

Cependant, si les entreprises et les associations n'entretiennent pas des rapports de rivalités les plus aigus, la conséquence de l'échange servant à la communication écologique des grands groupes industriels, traduit l'apparition d'une nouvelle forme de compétition entre ces deux types d'acteurs. Cette nouvelle forme de concurrence porte sur la définition des thèmes. La perception publique de l'environnement tant à devenir de plus en plus construite par des groupes industriels. Les thèmes abordés telles que l'économie d'énergie, l'économie de la consommation d'eau, le

caractère recyclable ou nom des matières qui entrent dans la composition d'un produit, deviennent des thèmes qui exclut le pouvoir de définition des associations pour l'environnement. En effet, la professionnalisation des associations est avant tout une professionnalisation de ces techniques de communication. L'association ne peut pas rivaliser avec les entreprises dans l'accumulation du capital de connaissance des techniques qui participent à la production industrielle. Cela est d'autant plus vrai qu'il n'existe pas en France, contrairement au cas allemand ou britannique par exemple, de grandes agences de contre-expertises. Cet affaiblissement du pouvoir d'action des associations françaises s'explique donc structurellement. Il explique la nature peu conflictuelle des rapports entreprises-associations. Ces associations ne disposent pas d'un capital de connaissances approprié à la contestation de la production industrielle. Les entreprises peuvent donc déplacer les possibles objets de confrontations sur leur propre terrain.

3.2 Des entreprises de plus en plus vertes

L'ouverture des entreprises aux problématiques écologiques s'explique suivant plusieurs caractéristiques. Les règles propres à l'organisation de la société évoluent. Des nouvelles dispositions — des lois, des règlements— sont édictées. Les habitudes des consommateurs changent. La communication écologique sous forme de campagne médiatique non déclarées s'est particulièrement développée par le biais des Fondations d'entreprises. Dans ces campagnes de communication, les entreprises ne se mettent pas directement en avant. Mais l'intérêt en général pour l'écologie montre que ces nouvelles contraintes peuvent être un instrument participant à la croissance de l'entreprise plutôt qu'un frein à ses activités.

Les associations environnementalistes qui développent des relations avec les groupes industriels ne reçoivent pas simplement de l'argent en l'échange du label écologique qu'elles fournissent. En montrant que leur soucis de protéger l'environnement peut être mis en œuvre avec des entreprises, elles gagnent aussi en respectabilité.

L'idée d'une responsabilité commune dans les dommages causés à l'environnement est sous-jacente à cette coopération. L'entreprise agit par des opérations de réparation symbolique à des problèmes qu'elle reconnaît avoir produit avec d'autres acteurs. Cette réparation symbolique contribue à pallier le fait qu'elle ne peut pas supporter indéfiniment des coûts supplémentaires pour amoindrir les effets de sa production sur l'environnement. Les modifications concrètes apportées au processus de production et afférents à la composition des produits révèlent du sérieux de cette prise de conscience.

Les groupes avec lesquels les entreprises jugent qu'il n'est pas opportun d'entretenir des relations sont perçus de façon très vague. Les responsables environnement n'ont pas une connaissance très vaste et très approfondie de l'ensemble des associations environnementalistes. Si elles identifient bien, les associations qui ne risquent pas de développer une thématique contestataire, il leur est en effet difficile de porter un jugement sur bon nombre de ces groupes. Les partis écologiques qui diffusent un discours politique sont quant eux bien identifiés comme acteurs avec lesquels il ne faut pas entretenir des relations. L'activité de l'entreprise ne doit pas en effet se laisser enfermer dans des clivages politiques quand bien même ce clivage serait autre que l'opposition traditionnelle gauche-droite. Chez les dirigeants des entreprises prévaut une perception vague associant bon nombre de groupes à des acteurs gauchistes utopiques.

Cependant, les relations que tissent les entreprises par le biais des campagnes publicitaires avec les groupes écologistes, ne se routinisent jamais. Ce sont toujours des relations dont la durée bien identifiable se limite à la période de la campagne. Il reste pour les dirigeants un numéro de

téléphone d'un groupe environnementaliste, d'une personne, une adresse et un souvenir d'une expérience commune, toute sorte de références qu'il sera peut-être possible de réactiver dans le futur pour dégager de nouveaux axes communs. D'autre part les entreprises cherchent à ne pas être prises dans une relation de dépendance vis-à-vis des groupes écologistes. Les groupes industriels organisent régulièrement des colloques ouvertes principalement aux entreprises. Le journal économique *l'Expansion* est actif en ce domaine. Le prix des droits d'entrée à ces initiatives qui peuvent dépasser plus de 1 000 francs révèlent bien qu'elles sont organisées par des industries pour des industries. Le prix est pris en charge par le service communication des grandes entreprises et n'est donc pas un problème pour celui qui y participe. Par contre, une personne intéressée à cette manifestation qui ne serait représentante d'aucune de ces grandes entreprises se trouverait vite découragée. Cet exemple nous montre que ce n'est pas tant l'exclusion des autres acteurs qui est recherchée par les groupes industriels dans des moments de redéfinition d'une communication d'entreprise, qu'un fonctionnement propre à un secteur qui permet la reproduction de ce dernier, sans que les acteurs qui le composent se posent la moindre question quant à la participation d'acteurs d'autres secteurs.

Si le chômage est perçu par les entreprises, notamment grâce aux sondages qu'elles commandent, comme une préoccupation croissante des français, cette préoccupation ne saurait réduire d'un seul coup la préoccupation pour l'environnement. Cette dernière se maintient dans une proportion qu'il est néanmoins plus difficile d'évaluer pour les entreprises. Des rapports officiels rappellent à certains moments le réel intérêt des Français pour la défense de l'environnement. L'enquête du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (CREDOC) qui porte sur les grandes tendances de la consommation, à partir de réponses recueillies auprès de 1000 personnes entre le 15 novembre et le 10 décembre 1994, a mis en évidence le retour à des valeurs collectives qui se concrétisent à travers le succès de produits qualifiés de « sincères ». Les « produits verts » profitent de cet élan. La proportion des consommateurs estimant qu'ils contribuent à la défense de l'environnement atteint dans ce rapport (qui a été établi pour la troisième année consécutive) 60 %, progressant ainsi de trois points par rapport à l'année précédente. Les « éco-recharges » qui permettent de racheter des produits sans racheter tout l'emballage connaissent un succès grandissant. 54 % des personnes interrogées déclarent les acheter contre 45 % l'année précédente. Ce rapport permet encore de mesurer que 80 % des personnes se déclarent sensible aux opérations caritatives ou humanitaires développées par certaines industries. Les entreprises peuvent ici évaluer le résultat de leurs investissements et peuvent faire le calcul que les relations qu'elles tissent avec les associations environnementalistes ne sont pas déficitaires. Robert Rocheford, directeur du CREDOC peut alors présenter l'analyse suivante : « Les Français se demandent avec une perplexité croissante s'ils profiteront vraiment de la reprise. D'où leur certaine tendance à s'investir davantage dans les valeurs de solidarité. C'est sans doute ce qu'il faut discerner à travers la montée de l'humanitaire, l'écologie ou la sensibilité au *made in France* »¹.

Le développement du consumérisme vert, et son intégration dans les stratégies commerciales de grands groupes industriels et de puissants groupes de la distribution, marque une dissolution du cadre symbolique de produits « alternatifs » dont les caractéristiques biologiques étaient mis en avant par des communautés et des groupes qui contestaient la « société industrielle ». Dorénavant ces productions « naturelles » sont des éléments parmi d'autres qui composent la gamme des produits commercialisés par ces industries. Les yaourts s'appellent « bio », et le jus d'orange est « 100 % naturel ». Les désodorisants commercialisés sous forme de « bombes *spray* » et leur remplacement progressif par des applicateurs qui n'utilisent aucun gaz est un autre exemple de la reprise au compte de l'industrie d'un discours du type « sauvons la planète ». La production

¹Propos reportés dans *Le Monde*, 10.01.95.

industrielle de tels produits se réalise par le recyclage d'un discours alternatif protestataire qui tirait ses racines de la contestation de mai 1968 et des luttes telles que le Larzac. L'agriculteur qui résistait à la militarisation de la société était aussi un agriculteur qui résistait à l'industrialisation de la société. Les groupes environnementalistes tendent à devenir orphelins d'un discours public qu'ils avaient pourtant contribués seuls à formaliser. Dépossédés de ce discours il leur est difficile de lutter avec de grands groupes industriels aux moyens de communication importants pour opposer un cadrage différent portant sur des produits qu'ils caractérisent tous des mêmes noms (« naturel », « bio »...) : il est difficile aux groupes écologistes de se distinguer d'autres acteurs qui emploient désormais les mêmes mots. La faiblesse des environnementalistes se mesure encore par la position qu'ils occupent dans ce type d'échange avec les groupes industriels. Ils ne parviennent pas à devenir un interlocuteur ou un intermédiaire entre les producteurs et les consommateurs. Les grands hypermarchés gèrent directement leurs relations avec les maraîchers de leur région pour fournir des produits frais à leur clientèle. Dans la région parisienne, l'hypermarché Carrefour à Montesson, vend les salades cultivées à quelques centaines de mètres de ses établissements. Les écologistes peuvent donc difficilement s'insérer dans ce type d'échange.

Si les associations entrent en compétition avec les groupes économiques dans la définition des thèmes mobilisés dans le discours public sur l'écologie, elles s'opposent aussi dans la définition des cadres symboliques (*frames*). Quels sont alors les nouveaux cadres dominants qui sont mobilisés. Le Centre des Jeunes Dirigeants a su capter un discours sur l'entreprise citoyenne qu'elle a contribué avec d'autres à faire résonner dans le discours public français. Les cadres du discours ne sauraient donc se réduire à des thèmes qui composent un discours. Les cadres symboliques sont aussi des cadres compris comme des manières d'être perçues, manières socialement construites par des acteurs administratifs, politiques, économiques et associatifs. Le discours qui est diffusé sur l'écologie vecteur de responsabilisation des individus s'accorde de ce point de vue avec les apparences d'acteurs responsables qui sont mobilisées dans le même temps. Le discours écologique de responsabilité est donc un moyen qui sert à l'acteur à exhiber la prise de conscience de sa propre responsabilité. Les acteurs associatifs... sont responsables car il veulent sauver la planète. Il sont d'autant plus responsables qu'il agissent avec d'autres acteurs pour ce faire. Cette responsabilité se manifeste encore par la modération de la teneur conflictuelle des arguments mis en avant par les groupes environnementalistes. La responsabilité comme cadre dominant reste un moyen essentiel qui permet de définir des politiques publiques. Le discours écologique n'est pas un structuré par un cadre contestataire. Les préoccupations des entreprises pour ces problèmes doivent être analysées comme une nouvelle façon de poursuivre l'innovation industrielle, voire comme une nouvelle série d'incitations à relever un nouveau défi technologique. Les associations environnementalistes qui ont pu entretenir des relations avec les acteurs économiques sont donc intégrés dans ce processus d'évolution du système social qui leur impose de résoudre les problèmes écologiques. Les oppositions matérialisées les années 70 par les luttes anti-nucléaires sont dorénavant maîtrisées par le système ; l'objet plus large de la défense de l'environnement est intégré dans le discours public. La perception générale qui prévaut chez tous ces acteurs est celle que nous avons qualifiée plus de risque écologique. Les entreprises réagissent différemment aux problèmes particuliers qu'elles rencontrent, développent des cadres symboliques eux mêmes organisés par un cadre dominant de la responsabilité tout en ne sachant pas très bien où elles vont. Elles ne savent pas si ce discours se maintiendra une dizaine d'année. La légitimité du discours écologique ne fait plus de doute.

4. LE POST-CORPORATISME ET LE JEU ECOLOGIQUE

L'hypothèse du post-corporatisme (Eder 1993) considère les sociétés modernes comme organisées non plus par l'Etat ni par les rapports marchands mais par un ordre symbolique négocié par les acteurs. En suivant cette hypothèse, les relations qu'entretiennent les acteurs économiques,

environnementalistes, et même administratifs et politiques, peuvent s'analyser à partir de l'ordre normatif qui est fourni par l'écologie. Au désormais traditionnel questionnement sociologique de « comment l'ordre social est-il possible ? », on pourrait répondre : « par la communication » car cet ordre n'est plus tant imposé par la force ou l'argent, mais que le jeu des acteurs est contrôlé par le public. Concernant la mise en place de politiques publiques Papadopoulos (1995) avait déjà en évidence que l'information devenait un élément indispensable tant dans la gestion des différentes sphères ou secteurs sociaux que dans l'action de l'Etat. La communication est quant à elle d'autant plus essentielle qu'elle permet une renégociation permanente d'un ordre symbolique commun à tous ces secteurs sociaux, ordre sur lequel tous les acteurs ont potentiellement un pouvoir de définition.

Le cas français que nous analysons répond-il alors à l'émergence de ce nouveau ordre post-corporatiste ? Si on prend pour critère la stabilisation d'un type de relations dans lequel des nouveaux acteurs sont insérés, on répondra par la négative. Les formes d'échanges qui se développent entre les entreprises, et les associations environnementalistes, restent toujours instables. Les nouvelles formes de relations que nous avons pu distinguer ne reposent pas sur la reconnaissance par un acteur d'une place fixe dévolue à un acteur. Les associations environnementalistes n'ont pas été insérés dans un jeu institutionnel par lequel elles seraient devenues les conseillères attitrées de certains groupes industriels. Nous nous trouvons plutôt en face d'un jeu mouvant dans lequel chaque acteur négocie sa place pour entreprendre des échanges dont les limites sont bien définies. Ce jeu prend souvent la forme de « partenariats » dont la durée dans le temps est fixée d'avance.

Mais si on considère l'ordre institutionnel comme un ordre symbolique, on répondra par l'affirmative. Cet ordre symbolique modèle l'action de chacun des acteurs en ce que la compétition qui anime des sphères (entreprises, associations environnementalistes, partis politiques...) est déterminée par les perceptions et interprétations que se fait un acteur des autres. Cette conception qui est au fondement de l'interactionisme symbolique (Blumer 1969) a pour avantage de ne pas édifier le post-corporatisme comme un état figé de la société mais comme un ordre négocié et toujours négociable selon les calculs des acteurs. Les entreprises ne développeront plus par exemple un discours sur l'environnement à partir du moment où elles penseront qu'aucun de ses concurrents sérieux ne cherche à le faire. Mais on estime que c'est parce que les acteurs s'observent mutuellement au-delà de leurs propre sphère respective, administrative, politique, économique, et associative, qu'ils sont conduits à reprendre des éléments composant le discours public. En suivant cette hypothèse post-corporatiste on observe alors que les entreprises ne sont pas contraintes par l'Etat à ne pas polluer par exemple. Leur mode relation n'est pas directement dirigé seulement vers l'Etat mais de plus en plus vers les médias. Le discours des industries est de plus en plus tourné vers des concepts négociables.

Le type d'acteurs économiques impliqués, à savoir les grandes entreprises publiques (EDF, GDF...) ou des entreprises qui n'étaient pas encore privatisées au moment où nous réalisons nos entretiens (Péchiney, Renault) montre bien que ce sont les intérêts propres aux entreprises elles-mêmes devant la concurrence d'autres entreprises dans le même secteur d'activité qui commande leur intérêt à entreprendre une communication écologique. On ne saurait l'analyser comme la traduction de l'engagement de l'Etat dans la définition de politiques publiques d'environnement. Ce n'est donc pas parce que l'Etat s'intéresse à l'environnement que les entreprises publiques font de même.

La question de l'identification des cadres dominants (*masterframe*) se pose donc à partir des types de relations spécifique à la configuration du jeu des acteurs. Dans un jeu où les acteurs économiques occupent une position dominante dans leur relation avec les associations, et où les

relations sont quasi-inexistantes avec les partis verts, le cadre dominant ne saurait avoir un contenu protestataire. Dans ce même jeu où les entreprises sont confrontées à l'édiction de normes par le législateur et appliquées par des administrations, le cadre dominant ne saurait avoir un contenu économique. Dans ce même jeu où les administrations ont un pouvoir d'information et de conseil, et plus faiblement de prescription de conduites à suivre, ce même cadre ne saurait avoir un contenu emprunt de juridisme. Nous nous trouvons à notre avis à l'intersection de deux cadres, le *cadre de l'injustice* et le *cadre démocratique*. La dénonciation des risques qui pèsent sur l'environnement et des dommages déjà causés génèrent un discours dénonciateur qui repose sur une argumentation faisant appel à la justice. L'appel à un comportement citoyen devant ces mêmes risques et mêmes dommages repose quant à lui sur une argumentation démocratique.

Notre analyse a reconnu la position dominante des entreprises dans les jeux des relations qui sont tissées. Le pouvoir des unes ne l'emporte pas sur celui des autres dans la formulation d'un discours sur l'environnement. L'action des groupes environnementalistes n'est pas pensée comme dirigée contre le système. L'action de ces mêmes groupes est prise dans un système de relations et s'intègre aux jeux réguliers qui le composent. On considère de ce point de vue les travaux de l'école de la mobilisation des ressources pour qui les « mouvements sociaux » sont un phénomène participant au fonctionnement d'une société organisationnelle. Ces travaux permettent d'analyser l'institutionnalisation des « mouvements environnementalistes ». C'est ce jeu triangulaire entre trois types d'acteurs dans lequel les administrations et les entreprises ont un pouvoir institutionnel reconnu et dans lequel les associations environnementalistes ont un pouvoir symbolique qui s'impose qui permet d'expliquer le contenu négocié du cadre dominant mobilisé. L'ordre ainsi décrit n'est pas un ordre corporatiste défini par des règles légales. Il est post-corporatiste dans le sens où ce ne sont pas les règles légales et les règles du marché qui commandent les relations de chacun des acteurs. Ce sont plutôt des arrangements auto-négociés entre ces mêmes acteurs qui produisent une nouvelle forme institutionnelle de relations. L'observation par chacun des acteurs de ce que fait l'autre montre que le discours médiatique occupe une place centrale dans l'organisation de ce nouvel ordre. Le public joue le rôle d'un autre intervenant. Cela se mesure par l'importance du discours public sur l'environnement.

BIBLIOGRAPHIE

- Blumer, H.** (1969). *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*, Englewood Cliffs (N.J.) : Prentice-Hall.
- Deléage, J.-P.** (1991). *Histoire de l'écologie. Une science de l'homme et de la nature*. Paris : La Découverte.
- Eder, K.** (1993). *Negotiating a Postcorporatist Order in Advanced Societies. An institutional Analysis of Environmentalism*, Research paper n°8, Project n°42, San Domenico di Fiesole : European university institute.
- Goffman, E.** (1974). *Frame analysis*, (trad. Française : Les cadres de l'expérience) Paris : Éditions de minuit.
- Papadopoulos, Y.** (1995). *Complexité sociale et politiques publiques*. Paris: Montchrestien.
- Snow, D. A., & Benford, R. D.** (1988). Ideology, frame resonance, and participant mobilization. In B. Klandermans & H. Kriesi & S. Tarrow (Eds.), *From Structure to Action: Comparing Social Movement Research Across Cultures* (Vol. 1, International Social Movement Research, pp. 197-217). Greenwich, CT : JAI Press.
- Snow, D. A., & Benford, R. D.** (1992). Master frames and cycles of protest. In A. D. Morris & C. M. Clurgh Mueller (Eds.), *Frontiers in Social Movement Theory* (pp. 133-155). New Haven, CT : Yale University Press.

LES EFFETS : SUR LES PERSONNES, L'ORGANISATION, ET LE FONCTIONNEMENT.

Par : Yves CHAMUSSY
Consultant
Association consultants du monde

1° INTRODUCTION

Praticien de l'Entreprise dans différents pays , j'ai pu observer des situations et accompagner des Entreprises dans leur adaptation à de nouvelles données du fait de la mondialisation et des nécessaires modernisations de fonctionnement et d'organisation .

Ces différents cas montrent tous la nécessité de mettre en œuvre des changements . Il est apparu très vite que les différentes manières de s'y prendre avec les hommes de l'Entreprise étaient déterminantes .

Mon propos sera à partir d'exemples vécus de présenter les causes des difficultés rencontrées et les raisons des « modernisations » pertinentes à la fois à l'égard des hommes de l'Entreprise et des résultats obtenus .

2° REFLEXION A PROPOS DU CHANGEMENT

Je présente ici un texte de conclusion d'un groupe de travail composé d'universitaires et de praticiens auquel j'ai participé :

Le changement n'est ni une étape logique d'un développement inéluctable , ni l'imposition d'un modèle car tout le système d'action se transforme .

- nouveaux rapports humains
- nouvelles formes de contrôle d'action .

Or tout changement est dangereux car il met en question la liberté d'action de chacun , élément décisif par lequel il affirme son existence sociale . On pense généralement que pour vaincre la résistance naturelle des hommes dérangés dans leurs habitudes ou leurs intérêts il faut informer , persuader , former , éduquer sans relâche . Ces actions sont vaines car peu efficaces. Contrairement à ce que l'on dit habituellement les hommes sont tout à fait prêts à changer s'ils y trouvent leur intérêt ; les habitudes ont beaucoup moins d'importance qu'on le croit.

Mais ils ont une appréciation très raisonnable et presque instinctive des risques que peut représenter pour eux le changement . L'élément décisif du comportement c'est le jeu de pouvoir et d'influence auquel l'individu participe et à travers lequel il affirme son existence sociale .

Or tout changement est dangereux car il met en question ses sources de pouvoir et sa liberté d'action . Que les participants soient ou non partisans de la réforme n'a donc pas grande importance ; c'est inconsciemment qu'ils vont faire obstacle à tout ce qui menacerait leur autonomie . Mais le changement c'est aussi la découverte et l'acquisition de nouvelles capacités: apprentissages et

découvertes de nouvelles méthodes , occasions de création , acquisition de nouveaux modes relationnels , de nouveaux modes de raisonnement .

L'apprentissage collectif de tous les acteurs ensemble est la seule garantie de la novation.

Il ne s'effectue jamais dans le cadre d'une évolution graduelle harmonieuse , mais dans une succession d'aller-retour pilotés avec des initiatives ouvertes et un leadership humain.

Présentation des cas observés ou accompagnés .

3° : 1er cas :

Celui d'une Entreprise Européenne de production et de vente dans le domaine maritime et ferroviaire . Du fait de la mondialisation des marchés elle est confrontée progressivement et rapidement à des besoins de clientèles plus complexes plus exigeants .

Pour y faire face la direction met en place une organisation matricielle pour mieux répondre aux nouvelles demandes de la clientèle internationale . En même temps le souci d'améliorer la qualité tout en réduisant les coûts oblige à faire un travail important d'innovation dans le secteur de la production et de la recherche .

Ces situations de changement imposées par les contraintes des marchés provoquent de nombreux problèmes dans le fonctionnement humain de l'Entreprise tant chez les ouvriers que chez les cadres : stress , absentéisme , conflits inter service

Étant intervenu pour faire une évaluation de la situation au moment où elle s'aggravait , je me propose :

- de présenter les résultats de mon travail d'analyse (sur le fonctionnement humain) .
- de proposer les recommandations qui ont été mises en œuvre .

31° Introduction :

Le but de notre travail "d'écoute" réalisé auprès des Cadres d'AT est d'entendre l'ensemble des perceptions sur le fonctionnement "humain" actuel et de recueillir les recommandations et suggestions pour l'avenir .

Dans ces entretiens non directs , chacun à sa manière , a pu dire ce qui lui semblait atouts et points de progression dans le fonctionnement actuel , ce qui lui paraissait poser problème , et ce qu'il lui paraissait utile d'infléchir , de modifier ou d'éclairer pour préparer l'avenir .

De notre côté , en référence à ce que nous avons constaté ailleurs dans des situations comparables , nous nous sommes efforcés de compléter le travail d'analyse fait par chacun en apportant quelques éléments de synthèse qui seront utiles à préparer des décisions adaptées à la situation .

32° Notre Diagnostic :

Il est finalisé par rapport à ce que nous avons perçu de la stratégie actuellement mise en œuvre à AT . Il ressort de l'analyse et de la synthèse des entretiens . Il présente l'Atout et les Problèmes majeurs qu'il faut prendre en compte pour réussir.

321° ATOUTS:

Le nombre important (parmi l'encadrement moyen) de ceux qui croient en les capacités des personnels d'AT de s'adapter aux stratégies qui leur seront imposées et aux métiers qui seront les leurs demain .

Un groupe humain qui a pris l'habitude de se remettre en cause grâce au travail de groupe et aussi à la participation qui a accompagné la classe A .(norme Qualité)

Des personnes (quelque soit leur position et leur classification) dont le niveau d'implication professionnelle est important . Un outil de travail modernisé , une technicité reconnue , les compétences des hommes. en évolution ("nous avons progressé") . La capacité des hommes d'AT d'avoir fait face dans le passé à d'autres événements en matière de changement .

322° PROBLEMES MAJEURS :

Pour un établissement industriel de cette nature les changements successifs d'organisation (inhérents aux évolutions actuelles) ne sont plus "accompagnés ", entraînant une perte de repères et chez quelques uns des dysfonctionnements graves (avec répercussion sur la vie privée).

La compétition (acceptée par tous) dans laquelle se trouve AT se manifeste par une diversité d'exigences et une quantité de demandes dont chacun ne discerne pas toujours l'ordre d'urgence , d'importance , voire l'utilité !

La politique de gestion globale des ressources humaines pour faire face à court terme et à moyen terme à cette situation est incomprise car hermétique ,voire inexistante.

L'évolution de la clientèle :

- D'une part une clientèle technicienne traditionnellement partenaire dont les niveaux d'exigence ont changé (eux aussi sont confrontés à d'autres contraintes nouvelles) se traduisant par des temps de relations plus importants , plus administratifs.

- D'autre part une clientèle "business" qui tout en gardant les mêmes exigences techniques est plus sensible au contrat , au papier qu'à l'ajustement oral des techniciens ; cela entraîne une consommation importante de temps dont tout le monde n'est pas conscient (par exemple par rapport aux demandes de personnel).

- des offres de plus en plus complexes à mettre au point .

- la relation avec le client doit se faire autrement et l'on ne sait pas encore maîtriser ces choses là.

Si certains expriment clairement le changement de clientèle et les nouvelles exigences qui en découlent (du fait de leur métier) d'autres , en production en sont plus éloignés .

La perception d'un management :

Sous un tel mot généraliste nous trouvons des perceptions variées suivant les niveaux et les secteurs d'appartenance .dans tout travail organisé , dans tout projet il y a un cheminement , un fil conducteur . Dans cet établissement il n'y a pas de cheminement .

Au sommet c'est le directeur qui en est l'acteur unique ; il n'y a aucune perception positive (collective) du comité de direction , pour des anciens par rapport à ce qui a existé , pour les jeunes par rapport au fait qu'ils n'en parlent pas .

Quand on a des problèmes on peut les porter directement au sommet :

l'intérêt c'est un sentiment d'efficacité .

l'inconvénients c'est de participer à un sentiment de défiance conséquence de ces courts-circuits.

- Une importance croissante donnée à "l'immédiateté" , à des résultats rapides qui induit des comportements de protection (on privilégie la vitesse d'une information à son exactitude)

- L'aspect confiance ne fonctionne plus ; il faut écrire et faire des notes ; la messagerie amplifie les problèmes et c'est la perversion d'un outil utile .

- Un taux élevé du personnel d'intérim , de sous-traitance sans qu'on est le sentiment d'une politique réfléchi à cet égard :

par exemple : problèmes dus au manque de formation et d'expérience et risques Qualité qui en découlent .

- Donner à chacun des objectifs à atteindre c'est bien ; mais le chiffrage systématique et la fréquence d'un reporting de jugement nous entraîne à faire du virtuel .

On est en train de larguer des gens sans s'en rendre compte car il n'y a plus d'interlocuteurs qui signalent le feu . Au rythme auquel on avance on trouve régulièrement des gens qui sont dépassés. Cela pourrait un jour nous poser de graves problèmes !

Les outils de contrôle du temps ne sont-ou pas utilisés , ou faux parcequ'on sait pas comment se sera interprété. Ils fonctionnent utilement quand il y a un climat de confiance!

Avant on avait un management qui filtrait , qui protégeait (peut être trop !) ; maintenant il n'y a plus de filtre : d'un coté c'est bien pour notre autonomie , d'un autre c'est troublant car tout est sur le même niveau ; on ne sait pas ce qui est essentiel car tout est prioritaire !

On n'a peut être tort d'accepter tous les challenges :
qui embrasse trop mal étroit !

A-t-on mesuré en quoi certains usages de la messagerie tuent la relation , empêchent la négociation qui sont l'un et l'autre des facteurs de qualité et de productivité?

Les méthodes ont tendance à générer des lourdeurs administratives ; c'est l'image qu'on a parfois à l'extérieur (AT= cul de plomb!) alors que notre avenir exigera souplesse et flexibilité .les systèmes informatiques évoluent trop vite sans qu'on puisse les maîtriser et en tirer parti correctement .

- Le management par les objectifs individuels est en train de détruire la qualité collective qui était un atout d'AT ; chacun est désormais plus centré sur ce qui le concerne , et la coopération , la solidarité sont en train de se défaire .

- Au lieu de privilégier une émulation collective auquel AT est confronté , les comportements manageriaux mettent plus l'accent sur une compétition , comme si chacun devenait le concurrent de l'autre .

- Le travail en groupe c'est bénéfique à condition que chacun apporte sa contribution , ne vienne pas en spectateur ; aujourd'hui c'est pas suffisamment préparé .

- Dans un groupe pluridisciplinaire c'est difficile et il faut deux conditions :

- Un animateur qui sait conduire la réunion et faire passer la communication "en douceur " et pas "en force".
- avoir des participants qui n'hésitent pas à apporter leur savoir , ce qui pose aussi le problème des niveaux de compétences , d'expériences et de connaissances.
- Pour avoir une réunion productive il faut "un temps d'apprivoisement " ; c'est fini, le rythme imposé empêche d'en prendre le temps .

Les facteurs de stress :

- Quand on appartient à une histoire culturelle industrielle et technique du travail bien fait on a été formé à régler les problèmes les uns après les autres ; nos formations techniciennes ont toujours mis en valeur ces fondements de la qualité .

Alors , quand on se retrouve dans un monde où il faut entreprendre et régler ensemble plusieurs problèmes , avec en plus une gradation de l'urgence et de l'importance impossible à discerner , on peut se faire manger , s'écrouler si l'on n'a pas en soi d'autres ressources personnelles qui ne viennent pas de l'Entreprise.

- Un repas Sandwich de temps en temps pourquoi pas ?

Une pratique systématique de cette gestion de notre temps n'est-elle pas le signe d'une déficience majeure à savoir maintenir des moments de respiration , facteurs d'équilibre et de productivité ?

- Partir avant 18 heures 30 , on se sens coupable , comme dans une société de défiance . Ici c'est le syndrome de la présence (sans parler de ce qu'on emmène chez soi)!

- La crainte n'est pas celle de l'avenir (AT a une histoire pour faire face) mais c'est celui qu'on va nous faire sans notre contribution .

- La pression est réelle , mais il faut un self-contrôle pour faire face à ces agressions ; il faut être solide et il n'y a pas de place pour ceux qui se laissent écraser.

- Ceux qui font trop d'heures , qui travaillent au taquet n'ont plus la possibilité d'apporter une valeur ajoutée , un plus qui est indispensable dans des situations de changement .

34° Politique globale de personnel .

Facteurs de reconnaissance (rémunération..)

"des techniciens faisant un travail identique à ceux des ingénieurs ont l'impression d'être mal considérés voire exploités ."

évolution des personnes et perspectives des changements de métiers

"la mobilité n'est pas très forte ; il n'y a pas de motivation et de stimulation à ce sujet et j'ai peur de n'être pas facilité quand je voudrai partir."

Le management des compétences :

- les changements de métiers sont amorcés , mais tout est flou ; ça va être quoi nos métiers de demain ? Quels sont les chemins préparatoires ?

- En 9 ans , jamais on a travaillé avec moi sur l'avenir .

- Les effets de l'intérim et de la sous-traitance vont apparaître à moyen terme : le potentiel de compétences va diminuer, mais c'est peut-être voulu !

Le meilleur de mon service est sous-traitant ; ça tourne mieux avec les sous-traitants mais on n'a pas débattu des conséquences de cette évolution en terme de management .

- La mobilité on en parle, mais il n'y a pas grand chose de fait ; Il faudrait au moins de l'information sur les évolutions possibles .

"ici les relations humaines c'est très bien ...les gens sont très ouverts...sur le terrain opérationnel il n'y a pas ou peu de sentiment de compétition, de jalousie ."

35° Les usages et les effets du plan social .

- *Pour quelle raison un établissement qui tourne à plein avec un bon carnet de commande est-il partie prenante du plan social ?*

Pour embaucher des jeunes ? Non .

Pour faire plaisir aux anciens ? C'est vrai mais pas pour tous .

Pour faire face à une baisse d'activité dans 2 ans ? on a déjà dit cela en 96 pour 99.

Pourquoi ?

Ce plan dont certains ne comprennent pas l'intérêt pour AT a un impact démobilisateur chez ceux qui ne sont pas concernés directement .

"X va partir avec son savoir faire ; qui et comment va-t-on le remplacer ?"

ça ne motive pas certains de plus de 50 ans à se mobiliser au travail .

Mal perçu par la majorité de l'encadrement personnellement non concerné.

Quelques soient les raisons qui ont conduit à faire choix de ce plan social, les effets de sa mise en œuvre ne semblent pas avoir été "managés" pour limiter les effets négatifs et peut-être en tirer un parti valorisant pour AT comme cela a été fait ailleurs.

36° La réorganisation :

Le sentiment que des modifications de l'organisation (suppression des services Qualité et industrialisation) soit n'étaient pas pertinents, soit n'ont pas porté les fruits et progrès attendus pour les clients parce que mal mis en œuvre. la baisse de qualité de service aux clients. Une inquiétude de perdre ce qui a été acquis avec la classe A, personne ne conteste cette nécessité, mais il faut savoir entreprendre les mouvements les uns après les autres et savoir consolider ce qui a été acquis, ce qui n'est pas le cas ici.

On n'a même pas le temps de traiter les suggestions qui viennent de l'intérieur. La nouvelle organisation a fait fi de l'expérience de certains ...on est OK avec elle mais on n'a mis en place les conditions de réussite .

il y a eu changement d'organisation ; beaucoup de monde n'a pas intégré la nouvelle organisation ; des gens ne connaissent pas l'organisation de leur département ce qui se traduit par des pertes de temps :

sur ce point l'encadrement supérieur n'a pas été au bout de son travail.

37° Les manières d'agir du dirigeant .

- Si dans les entretiens individuels c'est franc , direct , écoutant , dans les réunions il est parfois brutal , théâtral , avec des mots qui affolent certains , parfois non respectueux .
Du coup certains se protègent , ont peur , d'autres vont faire la cour .

- Il fait réaliser ce travail d'enquête pour savoir ce qu'il devrait savoir par l'exercice même de son métier de dirigeant .

- Son savoir-faire professionnel , sa capacité à comprendre vite , son intensité de travail seraient de vrais atouts pour AT s'il savait prendre de la distance et construire autour de lui la confiance .

En référence à des dirigeants confrontés à des situations analogues , les remarques des cadres mettent bien l'accent sur deux aspects importants du comportement :

- Comment veiller à ce que l'organisation génère un climat de confiance plus générateur d'un travail de qualité qu'un climat de défiance ?

- De quelle manière s'y prendre ?

38° Les recommandations de l'encadrement :

Éduquer tout le monde (depuis les opérateurs jusqu'à la direction) au discernement :

- savoir faire le tri sur les priorités du moment , savoir dire non et oui à bon escient en fonction du bien commun de l'activité (clients) qui nous fait vivre.

Travailler sérieusement , en fonction des perspectives et de ce que l'on sait des diverses stratégies imposées , l'évolution des métiers et des compétences à acquérir ou à approfondir .

- On nous a évoqué un % de C.A. dans des activités de service . Pourquoi pas ?
mais ce serait intéressant qu'une telle orientation , qu'un tel projet soit préparé aussi à partir de nos envies , de nos besoins .

Solidifier les actions de progrès entreprises avant d'en entreprendre d'autres .
On court trop de lièvres à la fois !

Faire attention aux salaires des jeunes ingénieurs qui n'augmentent pas dans des proportions suffisantes par rapport aux efforts demandés.

Le rôle du patron d'AT c'est de nous représenter à l'extérieur :

- Valoriser AT et tout le personnel , vendre ce que l'on est capable de faire .
- Faire un effort supplémentaire à cause de notre isolement géographique .

le rôle du patron c'est de nous faire redescendre les informations avec discernement , c'est à dire en tenant compte aussi de nos besoins , de nos attentes.

Plutôt qu'une seule politique d'objectifs quantitatifs sectoriels il faudrait les relier à une vision globale collectivement mobilisatrice , ce qui donnerait un sens à l'effort de chacun et redonnerait place à la coopération valeur culturelle de cet établissement .

Il y a ici un potentiel humain à reprendre en main, à harmoniser ; il y a des aspirations personnelles à prendre en compte ; il faut faire fructifier les talents de gens mais il faut qu'ils soient reconnus .

39° Recommandations débattues et retenus comme impératives pour l'AT.

1° Mise en place d'un système de communications collectives pour pouvoir ensemble discerner les urgences et les priorités, et préparer les décisions de l'encadrement ou de la direction à partir de propositions venant des opérateurs ou cadres (chaque fois que possible).

exemples : les réunions de suivi, d'informations, de production, de formation
les méthodes de travail utiles à la qualité de ces rencontres

2° Travail sur les métiers : ceux qui évoluent, ou pas .

identification des compétences complémentaires à acquérir " pour pas être lâche .

Mise en place d'un plan de formation personnalisé pour permettre à chacun de rester dans le coup des évolutions ou de s'orienter autrement .

Note annexe au rapport de ce cas :

Typologie des personnes rencontrées.

Dans une telle situation de changement rapide et important touchant l'organisation, les responsabilités des personnes, les métiers qu'elles exercent chacun se comporte en fonction de ses besoins, de ses aspirations, et surtout de ses possibilités du moment .

Le savoir c'est pouvoir repérer les tendances et en tenir compte dans le management personnalisé afin soit de n'être pas dupe, soit d'être plus pertinent et efficace dans le management .

Cette typologie des tendances observées doit être complétée par les indications présentée dans l'annexe sur la notion de Stress.

Nous avons repéré trois tendances dominantes :

Ceux qui sont à l'aise dans ces phases de changement .

Ceux qui perçoivent cette situation comme une opportunité personnelle à saisir.

Ceux qui souffrent dans cette situation.

Ceux qui sont à l'aise dans le changement .

- Pour des raisons professionnelles.

ils ont déjà expérimenté plusieurs fois ces situations et savent mieux comment y faire face

ils ont exercés (ici ou ailleurs) des métiers pluridisciplinaires .

ils savent travailler en groupe .

- Pour des raisons personnelles .

ils ont bénéficié d'une éducation globale au discernement .

ils ont su maîtriser dans leur vie externe à l'Entreprise des situations importantes de changement .

ils sont plus à l'aise dans le mouvement, voire dans le flou.

Ils ne se mettent pas en avant , mais sont les vrais alliés d'un changement .

COMMENT LES DETECTER ?

Ceux qui perçoivent le changement comme une opportunité personnelle à saisir .

ils sont bloqués dans leur espérance de développement .

Ils savent se mettre en évidence personnellement dans de telles circonstances.

Ils ont fait preuve d' une pratique "courtisane" ou "carriériste"

ils sont omniprésents dans une telle situation et peuvent être un danger .

COMMENT SE SERVIR A BON ESCIENT DE LEUR PROFESSIONNALISME?

Ceux qui souffrent dans cette situation .

- Pour des raisons professionnelles .

ils se sentent plus efficaces dans une démarche normalement évolutive

ils aiment le rituel des choses .

ils ont besoin de savoir les étapes à franchir .

ils sont plus monodisciplinaires que pluridisciplinaires .

- Pour des raisons personnelles .

ils ont besoin de certitudes .

ils ont été marqué par une éducation cartésienne ou technicienne.

ils ont le souci du détail et du travail bien fait .

ils sont les plus nombreux et n'expriment pas toujours leur état d'âme et ne sont pas tous hostiles au changement . Certains sont même capables de se révéler comme des acteurs solides et indispensables .

COMMENT LES APPRIVOISER ET LES ACCOMPAGNER ?

4° : 2ème cas

Celui d'une Entreprise internationale informatique .

Du fait de l'évolution permanente et rapide des technologies dans ce domaine la direction internationale a décidé de modifier complètement l'organisation des services après-vente et prestations de services aux clients (facilities management) .

Si la décision fixait les grandes lignes de cette évolution , elle laissait à chaque pays le choix des modalités pour la mise en œuvre .

L'annonce de cette décision ayant provoqué dans le personnel des réactions importantes (première grève de l'encadrement) il a paru pertinent à la direction Française d'aborder ce travail de transformation avec précaution et méthode .

Ayant joué un rôle d'intervenant-médiateur , je me propose de présenter le processus de travail qui a été mis en œuvre pour « réussir » , et le rôle de tiers , non expert du sujet que j'ai pu jouer pour aider à la conception et la réalisation du processus choisi .

Dans ces phases de changements rapides , le rôle d'un tiers , non impliqué , techniquement incompetent , peut être utile en se centrant essentiellement sur l'aspect relationnel du processus de travail mis en route .

Lors d'une analyse de demande , nous constatons parfois :

A) Des points de vue très discordants .

A l'écoute des interlocuteurs représentant la direction, parfois l'encadrement et les représentants des salariés , on ressort avec le sentiment « qu'ils ne vivent pas sur la même planète ». L'état des lieux des problèmes de l'Entreprise est discordant .

B) Des désaccords ou contentieux anciens .

La modalité relationnelle habituelle est celle du conflit ouvert ou larvé . Les désaccords se traduisent par des contentieux juridiques ou des demandes fréquentes auprès des services des directions du travail . Les instances de représentation du personnel sont décrites comme fonctionnant mal .

C) La personnalisation des problèmes .

Plus que la description des dysfonctionnements ou la compréhension des problèmes , c'est la mise en cause des personnes , la recherche des « coupables » qui est au premier plan.

D) L'attente d'arbitrage.

Par rapport au consultant extérieur , l'attente est qu'il joue un rôle d'arbitre , donnant raison à l'un et (surtout) tort à l'autre .

E) Le peu de capacité à négocier .

Au travers des règles (anciennes) et des usages de l'Entreprise il n'y a pas ou peu de trace de signature d'accords internes . C'est la prise en compte de toutes ces données qui permet de jouer un rôle de tiers utile.

devant une telle situation qui apparaissait comme conflictuelle (1ère grève des cadres de cet Entreprise) j'ai proposé la méthode de travail suivante .

41° présentation du rôle de l'intervenant :

C'est une fonction d'intervenant-médiateur qui convient dans un tel contexte .

Les personnels n'ont pas ou peu besoin de rôles d'expert voire d'arbitre sur un tel sujet . Il est préférable qu'un tiers les aide à construire eux-mêmes leur nouvelle organisation .

Neutre et non compétent sur le sujet de la réorganisation , provisoire , il n'intervient qu'avec l'accord de toutes les parties (syndicats compris) qui lui reconnaissent une impartialité à

construire ; en cas de dérive de comportement (prendre partie) il doit se retirer . Cependant c'est lui qui dirige le processus de travail en fonction de ce qu'il perçoit des avancées possibles du travail collectif .

Il reste garant de l'écriture collective des accords entre les personnes . Il fait diagnostiquer aux personnes la situation et confronter leurs perceptions .

Il leur fait construire eux-mêmes leurs solutions et leur plan d'action. Il reste vigilant sur la mise en œuvre de ce plan et il veille à l'équilibre des solutions pour les salariés .

42° présentation du processus de travail choisi .

Après accord de toutes les parties sur son rôle , le processus suivant a été choisi :

- Écoute des clients extérieurs.
- Écoute des clients intérieurs
- Analyse collective de leurs attentes, de leurs besoins, de leurs contraintes par un groupe pluri - métiers + partenaires sociaux .
- Identification de l'écart entre le Diagnostic de la situation et la nouvelle organisation.
- Travail du groupe pour concevoir les « manières de s'y prendre » les plus pertinentes en fonction des contraintes .
- Préparation de l'expérimentation dans deux régions « ordinaires »:
 - conception d'un programme de formation pour les modifications de métiers.
 - définitions des nouvelles missions et des rôles de chacun (domaines de décision...)
- Réalisation de l'expérimentation et supervision .
- Évaluation de l'expérimentation : ce qui a bien marché, ce qui a posé problème , actions de secours, modifications.
- Colportage informel et formel de ce qui s'est passé dans les 2 régions .
- Extension de la nouvelle organisation .
- Évaluation des résultats (nouvelles modifications à la demande des salariés) .
- Rassemblement pour remercier toutes les personnes de leur contribution à la réalisation positive de ce changement .

43° Enseignement à retirer de cette intervention .

Suite au mouvement de grève , ce changement s'annonçait mal , chacun voulant rester sur les acquis du fonctionnement actuel .

Il a fallu dans un premier temps trouver les moyens de convaincre les membres de la direction que les clés de la réussite de ce changement (inéluctable du fait de l'environnement concurrentiel) passait par une manière de faire qui prenne en compte les besoins et les attentes des personnes concernées (crainte sur les changements de rôles voire de métiers) et que cela fait , ces personnes avaient des idées pratiques sur la pertinence de la mise en œuvre .

Il a fallu rester ferme aussi sur le respect du processus de travail (construit avec les participants)

Le rôle de l'intervenant - médiateur s'est progressivement estompé , ce qui a confirmé son rôle, provisoire. .

Cette Entreprise a eu , dans une situation moins conflictuelle à mettre en œuvre un autre changement dans un autre département .

Elle s'est inspiré de ce que nous avons fait et l'a réalisé sans faire appel à un tiers.

5° : 3ème cas

C'est une ONG internationale confrontée au développement et à la diversité de plus en plus grande de ses interventions allant du déminage à l'aide psychologique et à l'aide au développement .L'importance des évolutions auxquelles elle est confrontée , la culture propre de son fonctionnement social , la complexité croissante de la gestion des programmes faisant appel à de nouveaux métiers conduisent la direction à décider de faire un audit sur le processus de gestion des programmes .

Deux voies sont possibles :

- Soit faire appel à des consultants extérieurs experts en organisation et compétents sur ce type de problèmes .Forts de leur expérience et de leur savoir-faire ils pourront proposer très vite des solutions.

- Soit conduire ce type de travail essentiellement par les acteurs internes (de l'administration à des responsables opérationnels sur le terrain) comme un projet commun à construire ensemble .

La seconde solution (plus lente à mettre en œuvre) a été choisie par la direction parce que plus conforme à la culture de l'Association .

Je me propose d'en décrire les étapes , les difficultés , et les résultats qui commencent à apparaître .

51° Problématique :

Dans cette première étape de son développement , cette ONG s'est construite sur des valeurs humanistes de développement et d'autonomie des personnes auxquelles elle vient en aide .

Aujourd'hui , elle a décidé de répondre positivement à un développement impulsé par ses partenaires du fait de la qualité de ses interventions et de sa renommée récente (elle a été créée en 1982).

Cette nouvelle phase de sa croissance l'oblige à modifier complètement son mode de fonctionnement des programmes d'intervention dans une quarantaine de pays .

En effet , jusqu'à présent le pilotage des programmes et des projets était effectué depuis la France , les moyens d'assistance étant rassemblés au siège de l'Association .
Devant cette perspective de croissance il est apparu très vite qu'il fallait modifier complètement les modalités de pilotage des programmes .

La direction a donc pris la décision de mettre en œuvre un Audit de gestion des programmes fait « par et avec » les acteurs du siège et du terrain .

52° raisons de la démarche :

- Une forte croissance des programmes et de la structure obligeant à adapter les modes de fonctionnements .
- Un besoin d'évaluation .
- Une recherche d'harmonisation des fonctionnements de l'organisation .

53° les constats intermédiaires :

- Des interfaces RP (responsables de programme basés au siège)/ DP(Directeurs de programmes basés sur le terrain) reflétant une réalité complexe et hétérogène .
- Des procédures nombreuses , pas toujours respectées noyant le système de gestion des programmes .
- Des processus décisionnels flous et des ambiguïtés quant à la répartition des responsabilités des protagonistes .
- Une tendance centralisatrice difficilement conciliable avec l'expansion et la diversification des programmes.
- Un déficit de Management .

Un potentiel de ressources et moyens au Siège au détriment des ressources terrain .

54° Les nouveaux axes de travail :

- Repenser le système de pilotage des programmes (plutôt que réinventer des procédures)
- Réarticuler et rééquilibrer les rôles entre DP , RP et comité Directeur des programmes .(ex: clarifier le circuit décisionnel sur des principes de subsidiaire)
- Faire du « sur- mesure » en fonction des programmes .

55° Méthode de travail choisie :

A partir de trois ateliers pilotes (Bosnie, Tchétchénie, Cambodge) construire un processus d'analyse stratégique formalisé par un contrat de pilotage engageant les acteurs sur un couple objectifs/moyens .

ce travail a comporté trois étapes :

- La revue de programme comme 1ère étape d'un nouveau processus de management.
- Le contrat de pilotage qui engage DP,RP et CDP.
- L'évolution des mandats (DP,RP,RDP) et les exigences réciproques (siège/terrain) clarifiées .

551° la revue de programme

repose sur un travail collectif de bilan de programmation par les équipes - terrain .

Les orientations stratégiques sont préparées conjointement par le DP et le RP en intégrant les préconisations des comités techniques, de la direction financière et de la direction des ressources humaines.

la revue de programme permet au CDP de procéder aux arbitrages institutionnels.

Elle a pour but :

- de poser le cadre stratégique des programmes,
- d'analyser les risques pour les programmes et l'Association,
- d'anticiper sur des scénarios alternatifs,
- de dimensionner et d'orienter les ressources à mobiliser,
- d'anticiper les éventuels besoins en mission d'appui, d'évaluation /contrôle et de faisabilité.

552° Le contrat de pilotage :

- engage le DP, le RP et le CDP :
 - Le DP dirige la mise en œuvre du contrat ;
 - Le RP accompagne le DP dans la mise en œuvre et évalue la pertinence du contrat au regard de l'évolution du contexte.
 - Le CDP garantit la mise à disposition des moyens, contrôle la mise en œuvre et assure le développement des ressources et la cohérence des politiques.
- il détermine les axes stratégiques :
 - Stratégie de programme : finalité / orientations / positionnement de l'association.
 - Une politique et une stratégie « ressources humaines » : mobilisation de personnels expatriés et nationaux /positionnement vis à vis des interlocuteurs locaux
 - Une stratégie de financement : plan de couverture financière.

55° Conclusions:

L'impact de ce travail entrepris par la direction des programmes a un impact considérable

1° Tous les programmes dans tous les pays vont passer en revue et pour chacun la notion de contrat de management va s'inscrire progressivement dans la pratique.

2° Cette modification des répartitions de responsabilités (plus près du terrain) obligent à revoir la « cartographie des métiers » et des compétences nécessaires à leur exercice.

3° Les autres secteurs de l'association, du fait de cet événement de changement, éprouvent eux aussi le besoin de revoir leur mode de fonctionnement surtout dans leur relation avec les programmes :
exemple : pour certains passer à une compétence de conseil plus que de consignes.

