

UNIVERSITE ALGER 3

Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales et des
Sciences de Gestion

Thèse de Doctorat Es-Sciences Economiques
Option Gestion

**GLOBALISATION ET SON IMPACT SUR L'ENJEU
STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE: CONSTRUCTION
D'UN AVANTAGE CONCURRENTIEL**

Présentée par:

Mme.AZZI Eps BENHAMZA Hassina

Sous la direction du professeur :

BENHAMMOUDA Mahboub

Devant le jury composé de :

Président : Mr.MILOUDI Boubekour , Professeur

Encadreur : Mr.BENHAMMOUDA Mahboub, Professeur

Examineur : KECHAD Rabah, Professeur

Examineur : ADLI Zoheir, Professeur

Examineur : Mme.BOUDERBAL Karima, Maitre de conférence

Examineur : HACHMAOUI Mohamed , Maitre de conférence

ANNEE UNIVERSITAIRE 2013 – 2014

Remerciements

Pour tous ses conseils et ses multiples encouragements, que Mr le professeur BENHAMMOUDA MAHBOUB Directeur de notre thèse, trouve ici le témoignage de toute ma reconnaissance et ma gratitude.

Je tiens à remercier l'ensemble des membres du jury d'avoir bien voulu accepter de consacrer un peu de leur précieux temps pour lire et évaluer ce travail de recherche

Que tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin dans la réalisation de ce travail, trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude

DEDICACES

A Mon époux Kamil que je remercie particulièrement pour sa
compréhension et son énorme soutien.

Et mes deux enfants Riad et Nawal

Table des matières

Introduction générale	XII
Chapitre I Globalisation et impact sur l'entreprise	01
Introduction	
Section1 : Notion de Globalisation et intrusion de la sémantique	02
1-1 Définition du concept de globalisation.....	04
1-2 Historique de la globalisation.....	05
1-3 Les dimensions de la globalisation.....	07
1-3-1 la globalisation économique.....	07
1-3-2 la globalisation commerciale.....	08
1-3-3 la globalisation de la production	11
a) Etat du jeu concurrentiel dans le secteur automobile.....	11
b) Les approches stratégiques mise en place.....	13
1-3-4 la globalisation financière.....	15
Section2 : Les variables liées à la globalisation	19
2-1 l'internationalisation.....	20
2-2 les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)	22
2-3 La gouvernance	25
Section3 : impacts de la globalisation sur l'entreprise	28
3-1 Le concept de métier de l'entreprise revisité.....	29

3-2 les connaissances comme fondement de la stratégie de l'entreprise.....	34
3-2-1 les conceptions de l'entreprise comme « processeur d'information »..	35
3-2-2 les conceptions de l'entreprise comme « processeur de connaissances»	36
a) Vecteur apprentissage.....	38
b) Vecteur routine.....	39
c) Rationalité limitée ou attention limitée.....	40
3-2-3 Circulation de l'information versus circulation des connaissances.....	42
Section4 : La gouvernance d'entreprise ou « Corporate gouvernance ».....	46
4-1 Le concept de « Corporate gouvernance »	47
4-2 Le concept de création de valeur.....	50
Conclusion de chapitre I.....	54
Chapitre II : Stratégies et environnement concurrentiel.....	56
Introduction	57
Section1 : Essai de définition de la stratégie.....	57
1-1 définition du concept de stratégie.....	57
1-2 paradigmes S.C.P.....	60
1-2-1 Ecole structuraliste.....	61
1-2-2 Ecole comportementaliste.....	61
1-3 L'analyse des groupes stratégiques.....	63

1-3-1 Construction de la carte des groupes stratégique.....	64
1-3-2 Les facteurs explicatifs des groupes stratégiques.....	66
1-3-3 La lutte concurrentielle entre les groupes stratégiques.....	66
Section 2 : La dynamique concurrentielle.....	67
2-1 Cycle de vie d'un produit.....	67
2-2 La dynamique des technologies.....	69
2-2-1 Approche des technologies génériques.....	69
2-2-2 Approche évolutionniste.....	70
2-2-3 Approche des stades de la filière.....	70
2-3 L'innovation et le « First-moves »	71
2-4 Réputation	75
Section3 : Les systèmes concurrentiels	76
3-1 Les activités de volume.....	76
3-2 Les activité de spécialisation.....	77
3-3 Les impasses concurrentielles.....	78
3-4 Les activité fragmentés.....	78
Section 4 : Les courants et modèles en stratégies d'entreprise	79
4-1 Les écoles formalistes.....	79
4-2 Les écoles contingentes.....	84
4-3 Les écoles axées sur le processus.....	88
Conclusion du chapitre II.....	90
Chapitre III : Construction d'un avantage concurrentiel	92
Introduction	93

Section1 : Acquisition d'un avantage concurrentiel.....	93
1-1 l'instrument d'analyse : la chaine de valeur.....	94
1-1-1 La stratégie de domination par les couts.....	95
1-1-2 La stratégie de différenciation	96
1-1-3 La stratégie de concentration	97
1-1-4 Eléments influant à la fois sur l'avantage concurrentiel et la structure du secteur	98
a) La technologie	98
b) Le choix des concurrents.....	98
1-2 Interactions avec le champ concurrentiel.....	99
1-2-1 La segmentation d'un secteur.....	99
1-2-2 Le remplacement.....	100
1-3 Chaines de valeur ou chaines de compétences.....	100
Section2 : La chaine de compétences spécifiques, Actifs stratégiques et stratégies compétitives	103
2-1 L'intrusion revisitée de la variable technologie.....	107
2-2 Le rôle des compétences dans la recherche d'informations et la coordination	111
2-2-1 La production d'informations.....	112
2-2-2 La circulation de l'information.....	112
2-3 : Actifs stratégiques et stratégies compétitives.....	115
2-3-1 La prépondérance des actifs intangibles.....	118
a) Les compétences locales.....	120
b) Les compétences architecturales.....	120
c) Les compétences de processus	120

2-3-2 Compétences et parts de marché.....	121
a) L'innovation et le marketing au cœur des stratégies de stimulation de la demande.....	122
b) L'innovation et le marketing au cœur des nouvelles pratiques organisationnelles	123
Section 3 : L'impact des stratégies fondées sur les compétences des entreprises sur l'organisation de l'industrie.....	126
3-1 Un modèle stratégique influent: le réseau de compétences.....	127
-Le réseau dans la nouvelle logique industrielle.....	128
3-2 La P.M.E, agent actif des réseaux de compétences.....	130
3-3 Rôle centrale de la logistique	133
3-3-1 La greffe du réseau de compétences dans l'espace productive.....	135
a) Proximité géographique ou proximité de délai.....	135
b) Des simples systèmes d'information à la polarisation en réseau.....	137
Section 4 : La stratégie des alliances ou gestion stratégique des relations	139
4-1 La stratégie des alliances comme rupture	140
4-2 Les avantages attendu des alliances.....	142
4-3 La rivalité entre allies	149
Conclusion du chapitre III.....	151
Chapitre IV: L'expérience Algérienne de la globalisation.....	154
Introduction	155
Section 1 Le contexte général	156
1-1 Le Programme MEDA.....	157

1-1-1Part de l'Algérie dans le programme MEDA (1995-2005)	157
1-1-2 Mise à niveau des entreprises algériennes.....	159
a) Résultats de l'opération de mise à niveau	161
1-1-3 Faiblesses structurelles de l'entreprise algérienne.....	163
a) Organisation interne	167
b) Gestion des ressources humaines et innovations technologiques.....	169
Section 2 L'accord d'association entre l'Algérie et l'Union-Européenne.....	173
2-1 Résultats enregistrés à 2011	176
2-1-1 Réduction des couts	176
2-1-2 Disparition des entreprises aux performances médiocres	176
2-1-3 Réallocation des facteurs de production	177
2-1-4 Recherche de compétitivité	178
Section 3 : Une croissance désindustrialisante	181
3-1 De la notion d'industrie et de ses mutations.....	181
3-2 Chiffres et croissance.....	184
3-3 Chiffres et Impact de l'industrie dans l'économie.....	185
Conclusion du chapitre VI.....	194
CONCLUSION GENERALE.....	197
BIBLIOGRAPHIE	203
ANNEXES.....	227

Table des tableaux

Tableau n°1 : Historique de la globalisation	05
Tableau n°2 : Ratio de la croissance du commerce /croissance de la production mondiale.....	08
Tableau n°3 : Actifs financiers des investisseurs institutionnels	17
Tableau n°4 : Tableau comparatif entre globalisation et internationalisation..	22
Tableau n°5 : Cycle de vie d'un produit	68
Tableau n°6 : Matrice produit-processus (cycle de vie des produits)	72
Tableau n°7 : L'organisation des transactions.....	86
Tableau n°8 : Part de l'Algérie dans le programme MEDA (1995 2005).....	157
Tableau n°9 : Evolution de la structure en % de la valeur ajoutée par secteur juridique.....	164
Tableau n°10 : Répartition des P.M.E par groupes de branches d'activités...	189
Tableau n°11 Formation brute du capital fixe/secteur	233
Tableau n°12: Etapes de la rupture technologique chez Salomon.....	190
Tableau n°13: Indicateurs de ventes chez Salomon.....	229

Table des figures

Figure n°1 : Carte de groupes stratégiques	65
Figure n°2 : Graphe de cycle de vie d'un produit	68
Figure n°3 : Modèles LCAG.....	81
Figure n°4 : Modèle SWOT.....	82
Figure n°5 : Chaîne de valeur de porter.....	94
Figure n°6 : Chaines de compétences spécifiques.....	104
Figure n°7 : Analyse technologique.....	108
Figure n°8 : Taux de croissance annuel du PIB par habitant (%moyenne 2001-2010).....	186
Figure n°9 : Exportations industrielles(en % des exportations totales).....	187
Figure n°10 : Contenu des exportations en hautes technologies(%).....	187
Figure n°11 : Organisation de Salomon.....	233
Figure n°12 : Architecture des compétences Salomon.....	239
Figure n°13: Le bonsaï technologique.....	243

INTRODUCTION

GENERALE

Introduction générale

L'objet de l'économie industrielle a consisté en l'étude des comportements des entreprises et en l'analyse de leur interaction concurrentielle. Le débat endémique à cette discipline repose sur l'ambivalence du comportement des entreprises :

- d'un côté, l'entreprise peut être envisagée comme un agent économique cherchant à s'adapter efficacement aux conditions de l'environnement;
- de l'autre, elle peut chercher à modifier le milieu dans lequel elle évolue afin de réduire l'incertitude qui lui est inhérente.

L'analyse du comportement des entreprises nous semble pouvoir être intégrée dans un cadre de raisonnement plus large, au sein duquel les discussions concernant la coordination des activités économiques sont susceptibles d'apporter des éléments de réponse positifs au débat endémique à l'économie industrielle, et cela par la défense des arguments suivants :

- La survie à long terme des entreprises associe efficacité et stratégie, et
- la coopération inter-entreprises s'associe à la rivalité concurrentielle afin de permettre aux entreprises de franchir le filtre de la sélection.

Au premier abord, et partant de l'affirmation que la finalité de la stratégie est la captation d'un avantage concurrentiel, il peut paraître quelque peu « léger » que de vouloir penser qu'une stratégie efficace puisse s'associer à une coopération inter-entreprises surtout si, comme certains auteurs le défendent (Porter 1981), l'appartenance à l'industrie est le meilleur facteur explicatif de l'origine de la rente de l'entreprise ; autrement dit la stratégie de l'entreprise, soucieuse de rentabilité, est déterminée par la structure de l'industrie dans laquelle elle évolue. Et dans une telle approche, rarement il a été recommandé à des entreprises de fonder leur stratégie de domination, ou à tout le moins de maintien en vie dans une industrie donnée, sur une coopération avec des concurrents (nous ne faisons pas ici référence aux ententes commerciales interdites par pratiquement toutes les législations du monde, mais au partage des actifs -au sens large- : outils de production, réseaux de distribution, compétences, know-how... entre entreprises partenaires)

Observer une coopération industrielle entre General Motors et Toyota , par exemple , relèverait , selon cette approche , de l' hérésie . Pourtant cette « hérésie » a fini par se réaliser dans la fin des années 1980. General Motors vient de renouveler cette expérience, avec Peugeot –PSA, largement médiatisée en début 2012.

Tout comme observer des entreprises aussi concurrentes ,que celles spécialisées dans l'électroménager ,avoir pour sous-traitant commun des PMI indonésiennes , aurait été impossible à concevoir , il y a une dizaine d'années.

Car , par-delà , le fait que les stratèges des entreprises aient compris depuis longtemps que , pour la réalisation d'un avantage concurrentiel , le but ultime de leur action n'est pas de faire la guerre aux concurrents mais de convaincre et « fidéliser » les clients , il y a lieu de souligner le bouleversement du contexte économique et social induit par l' explosion et la rapidité de diffusion des connaissances scientifiques et techniques depuis le milieu des années 1970 .

La rapidité de diffusion et de renouvellement des connaissances scientifiques et techniques rendent l'environnement ,tant économique que social , de l'entreprise instable et surtout incertain faisant que , paradoxalement , cette entreprise qui , par essence , devrait agir sur cet environnement ,peut au contraire le subir parce qu'elle aura fait sienne la philosophie résumée comme suit : puisque la structure industrielle détermine la performance, nous pourrions ignorer les comportements (de l'entreprise) et observer directement la structure industrielle en vue de comprendre la performance . Autrement dit, une entreprise qui veut réussir doit faire siennes les recettes des entreprises dominantes de l'industrie dans laquelle elle active.

De nombreux travaux empiriques ont permis de démontrer les limites de cette approche déterministe de la stratégie de l'entreprise.

Les entreprises japonaises ont , de notre avis , donné une illustration frappante de ce que la stratégie d'une entreprise ne pourrait se limiter à choisir dans des modèles établis par des entreprises plus anciennes et dominantes dans l'industrie dans laquelle elle veut évoluer .

De même , le phénomène de globalisation , et de sa principale caractéristique , à savoir l'emprise de la « bulle financière » sur l'économie réelle, a paradoxalement , contribué , à sa manière , à montrer que la stratégie d'une entreprise est d'abord le fruit d'un processus complexe de maturation ancré dans l'histoire de l'entreprise (cette histoire peut être , pour une entreprise nouvellement créée , celle de son fondateur ou de son manager) .

En effet la « financiarisation de la stratégie » telle qu'observée à la fin des années 1990 et les expériences malheureuses qui s'en sont suivies a fini par confirmer qu'au moins , les finances ne sont qu'un outil au service de la stratégie de l'entreprise productrice de biens et de services , et non l'inverse .

C'est là, la leçon essentielle que nous enseignent les exemples des entreprises comme Havas, premier groupe européen des médias au début des années 1990 (télévisions, radios, affichage, édition, presse professionnelle, etc. ...) et qui a disparu en moins de huit ans. Il a été condamné à l'immobilisme, prémices à la disparition , par la toute puissance du BPA (Bénéfice par Action) et , par des actionnaires financiers trop préoccupés à se neutraliser mutuellement pour s'apercevoir que , dans la précarité de l'avantage acquis , Havas restait immobile. Il en a été de même pour Hanson au Royaume-Uni, et ITT aux Etats-Unis.

Par ailleurs , la crise qui a frappé les économies occidentales dans les années 1970 , crise marquée par des ruptures cruciales , au sens aussi bien économique, financier que technologique et sociale , a permis des avancées notables dans l'approche de l'entreprise qui participe fortement au modelage de son environnement .Car, c'est bien dans ces années que le titre de « moteurs d'expansion » des économies avancées, assumé par les activités traditionnelles de produits de masse (automobiles , électroménagers , etc....) a connu ses premières fissures .

En effet, il s'agissait dorénavant de savoir inventer de nouvelles stratégies de conquêtes de marchés et surtout s'attacher un avantage concurrentiel dans un environnement technologique et commercial de plus en plus instable. Car, « grâce » à la globalisation, plus que la concurrence, l'entreprise craint l'incertitude

Pour ce faire, comme l'ont démontré nombre de travaux empiriques, l'entreprise va connaître une évolution organisationnelle remarquable, passant d'une entité processeur d'informations à celle de processeur de connaissances.

Processeur intégrant aussi bien la culture, l'histoire, le savoir faire individuel et collectif, l'organisation et la technologie orientés vers un seul objectif à savoir s'approprier et perpétuer un avantage concurrentiel

Cette mutation fera des ressources et des compétences de l'entreprise le pivot autour duquel se façonnent les idées forces de sa stratégie dont l'objectif est de modifier, à son avantage, les facteurs clés de succès de l'industrie dans laquelle elle évolue.

La mutation est accomplie du fait que l'entreprise impose ses propres compétences comme facteurs clés de succès, voire crée de nouveaux espaces concurrentiels. Le bouleversement du jeu concurrentiel résulte, par exemple, d'une remise en cause de la conception traditionnelle du prix ou du service.

Ainsi, contrairement à la théorie classique qui ne laisse pas de place à la modification radicale des rapports de domination, c'est-à-dire à la dynamique des stratégies concurrentielles, un nouveau paradigme est en train de s'imposer dans le monde de l'entreprise : la stratégie est bien l'émanation d'une volonté de l'entreprise de s'appuyer sur ses capacités humaines et technique pour construire son avantage concurrentiel. Et de ce fait, elle influe sur les règles qui régissaient le marché qu'elle investit.

Notre travail s'inscrit dans cette approche et nous tenterons de participer à démontrer la cohérence ainsi que l'impact de cette approche sur le management stratégique de l'entreprise.

Problématique

Beaucoup de discours et débats se sont accumulés concernant la globalisation. « Economie fondée sur la connaissance », « Economie du Risque », autant de concepts, formules, qui traversent les réflexions et débats sur l'économie actuelle et future dans un contexte en forte imposition et connu sous le vocable de la globalisation. Un certain nombre de définitions de la « Globalisation » a été émis par différents intervenants ; certains ayant préféré parler de « Mondialisation ».

Toujours est-il que la globalisation procède d'une approche du marché débarrassé des barrières technico- douanières, faisant du pays, de la région, ou du continent un seul marché standardisé.

Ceci signifie que les garanties et autres « artifices » technico-réglementaires (règlements techniques, normes locales, taxes douanières ...) auxquels pouvait être adossée une démarche d'entreprise sur le long et moyen terme, disparaîtront d'autant plus vite que les exigences du capital financier qui doit pour se régénérer, s'incruster dans de nouveaux marchés, domaines, et de nouvelles technologies, imposeront un rythme, une cadence de changements très rapide : la croissance sans frein des marchés financiers, conséquence de la globalisation financière initiée dès les années 1980, plus forte que celle de l'économie réelle, fournit l'énergie nécessaire.

Car ne serait-ce pas que la globalisation constituerait l'ultime développement du capital financier qui tend à structurer une division du travail ou plutôt de tâches entre :

- Une Entreprise qui, à travers les biens et services produits et vendus, doit dégager des profits en rapports avec les attentes des détenteurs d'actions,
- Des Capitaux financiers volatiles qui, au lieu de réagir aux résultats financiers de l'Entreprise, sont de plus en plus en position de proactivité, versant dans la prospective avec pour seul leitmotiv la rentabilité maximum, et à court terme, du capital investi aujourd'hui et demain (le phénomène des « Bulles » en est une des manifestations concrètes).

Dans une position si délicate, sauf en cas de monopole technologique ou de filière protégée, comment l'Entreprise pourrait, en tant qu'organisation humaine dans un contexte mouvant à plusieurs titres, gagner son droit à la pérennité et, donc, recevoir sa part d'énergie ?

La faculté de discerner la trame du changement d'ensemble de l'environnement socio-économique--culturel , ainsi que la faculté de dresser un parcours dans cette trame , de s'organiser et surtout mobiliser les ressources de l'Entreprise , bref la faculté de dégager « une » Stratégie , constitue l'arme par excellence pour se lancer dans le champs concurrentiel que la globalisation a rendu instable en termes de régulation (qu'elle soit du fait des Etats ou des consensus entre acteurs économiques et industriels) et, acquérir une avance concurrentielle .

Par ailleurs , et conséquences du phénomène de la globalisation , il est constaté l'apparition de nouvelles techniques de management stratégique des entreprises leaders à travers ,l'organisation en « Réseaux » dans laquelle les Petites et moyennes entreprises constituent un apport stratégique fondamental dans la recherche de l'avantage concurrentiel , ainsi qu'une véritable vague d'« alliances stratégiques » entre entreprises souvent concurrentes par ailleurs : une étude (Cabinet Booz-Allen et Hamilton – 2000) met en exergue que plus de 20 000 alliances ont été établies dans le monde en deux ans , au tournant du 21eme siècle ,contre 15 000 fusions et acquisitions.

Or, quelle est cette entreprise qui, dans le cadre de ces alliances stratégiques, accepterait « d'entrouvrir » un accès à ses compétences et ressources, qui plus est, à un concurrent, si elle n'avait justement les compétences nécessaires et spécifiques qui lui permettraient d'en tirer avantage ?

En d'autres termes l'avantage concurrentiel ne serait-il pas le résultat opérationnel d'une démarche réfléchie tendant à organiser de la manière la plus optimale les compétences au sein de l'entreprise , autrement dit, une évolution dans la manière dont sont pensés les métiers et les missions de l'entreprise ? Ne serait-il pas la manifestation de la volonté de l'entreprise d'introduire de nouvelles « règles du jeu » dans le marché dans lequel elle veut évoluer ?

Ainsi, l'entreprise doit-elle innover dans la technique de son /ses métiers ? Ou doit-elle seulement se réorganiser ? Ou, plus encore, se reconvertir dans un métier nouveau ? Comment devrait-elle entamer tel ou tel processus ?

Car il est évident que ce n'est plus le capital qui devient le premier actif d'une organisation mais bien le savoir de ses membres qui représentent son identité.

Que d'entreprises aux fonds de roulement positifs ont disparu de manière vertigineuse.

De ce qui précède, la problématique à laquelle s'intéresse notre présent travail de recherche peut être résumée en la question générale suivante : Est-ce que la stratégie de l'entreprise, dont la finalité est bien de réaliser une avance concurrentielle, serait déterminée par l'environnement ?

Serait-elle au contraire, l'aboutissement d'un processus de maturation des différents savoirs et compétences (qu'ils soient endogènes ou exogènes) qui irriguent l'entreprise et dont elle saura, ou pas, maîtriser les complémentarités à son avantage et, par-delà, modifier les règles du jeu de l'environnement dans lequel elle évolue ?

Nous tenterons de démontrer la pertinence de cette dernière approche, à travers la vérification de trois hypothèses comme déclinées ci après :

Hypothèses

1 / Le processus de « globalisation » est la résultante de la conjonction de deux facteurs déterminants :

- Une accélération, sans précédent dans l'histoire humaine, de la production et la diffusion planétaire des informations en général, et, des connaissances scientifiques et technologiques en particulier, consubstantielle à la volonté des entreprises multinationales de conquérir toujours de nouveaux marchés dans le monde.
- Un capital financier qui, ayant atteint un tel niveau d'accumulation et ne pouvant plus souffrir de restrictions géographiques à sa « reproduction » et, donc, son développement, exige un droit de mobilité, comme il le connut, au début de la première révolution industrielle, en Angleterre notamment.

2/ Corollaire de la première hypothèse , la seconde suppose que contrairement à ce qui a été développé par la littérature néoclassique , le progrès technologique , qui a soutenu , de tout temps , la croissance sur le long terme , ne doit pas être considéré comme extérieur à la sphère économique, comme s'il ne pouvait être assigné à aucun facteur de production identifiable : la production de connaissances par l'entreprise est déterminante , que ces dernières soit source de « création destructrice » (au sens Schumpetérien) ou, au contraire , source de progrès incrémental . L'essentiel étant la capacité de l'organisation humaine qu'est l'entreprise , à exploiter « le » potentiel qui lui est propre pour se procurer un avantage concurrentiel qui lui permettrait de remettre en cause les « facteurs clés de succès » du marché dans lequel elle évolue ou voudrait évoluer.

3/ Le processus de globalisation induit un espace concurrentiel ou, théoriquement, toute protection, d'ordre légal, douanier, technique, est bannie. Il induit surtout, pour l'entreprise (sa taille importe peu), une forte incertitude sur le plan technologique et commercial. Ceci encourage l'entreprise, productrice de connaissances, à de perpétuelles remises en question des stratégies qu'elle aurait tracées, pouvant aller jusqu'à la conclusion « d'Alliances » avec des concurrents, en passant par une réorganisation du tissu productif. Et un tel type de stratégie ne constitue absolument pas un renoncement du « But » concurrentiel, à savoir la réalisation d'un avantage concurrentiel, mais un simple changement de stratégie concurrentielle. Pour s'engager dans une telle démarche, l'entreprise doit avoir, à priori, développé ses propres méthodes de management de « ses » compétences.

Méthodologie

Le présent travail de recherche adopte une démarche théorique s'appuyant sur l'examen de deux types de littérature et travaux de recherches. En premier, les travaux théoriques qui ont appréhendé les concepts abordés dans le présent exposé et relatifs à la stratégie, l'avantage concurrentiel, la globalisation, le métier et la mission de l'entreprise, la décision, le management des connaissances etc... En second lieu nous avons examiné les différents travaux empiriques ayant ciblés les différentes industries à travers le monde.

De ce fait nos différentes analyses constituant la présente thèse sont, à chaque fois qu'il nous a paru nécessaire, renforcées par des exemples d'expériences avérées. En outre, dans une démarche de renforcement de notre thèse sur l'impact décisif des compétences cultivées au sein de l'entreprise dans une stratégie de réalisation de l'avantage concurrentiel, nous présentons une étude de cas.

Nous présenterons le contexte général dans le cadre duquel s'est réalisé le lancement du processus dit de « libéralisation » de l'économie Algérienne, marqué par le retrait de l'Etat de la sphère économique et la prégnance du capital privé dans celle-ci ainsi que certains de ses effets marquants. Ceci nous amènera à tenter de « lire » l'expérience algérienne de l'intégration du phénomène de la globalisation. Globalisation qui constitue la toile de fond de notre présent travail.

Plan général de la thèse

Dans un premier chapitre, nous aborderons le concept de globalisation, processus qui a profondément modifié les philosophies des managers des entreprises et dont l'impact sur leur management traduit le niveau de leur maîtrise organisationnelle. Cet impact est particulièrement palpable à travers une appréhension revisitée du concept de « métier de l'entreprise ». D'autant que ce processus de globalisation qui a véhiculé deux bouleversements majeurs, à savoir la diffusion extrêmement rapide des informations et surtout des connaissances et, l'emprise des flux financiers sur l'économie réelle, peut

constituer , ou un « levier » pour l'exploitation positive des ressources distinctives d'une entreprise, ou, au contraire, un « obstacle » pour celle qui ne saurait pas s'y intéresser . Dans un deuxième chapitre, nous exposons l'évolution de la pensée dans le cadre de la recherche en « Stratégie » de l'entreprise, en mettant l'accent sur les principaux concepts et modèles qui ont marqué la réflexion tout au long du 20ème siècle. Ces concepts et modèles qui reflètent, in fine, les contraintes nées des « révolutions » de l'économie mondiale, convergent tous vers la mise en évidence de l'objectif de l'avantage concurrentiel que devrait rechercher l'entreprise.

Dans un troisième chapitre, nous essayerons de revisiter le concept de l'Avantage concurrentiel tel qu'appréhendé par l'approche classique (représentée par M.Porter) et qui s'articule autour du pivot de sa théorie à savoir la « Chaine de valeur ». Nous tenterons de montrer que ce n'est pas tant la « Chaine de valeur » qui fonde l'avantage concurrentiel d'une entreprise, mais la « Chaine des compétences » qui irrigue l'entreprise.

C'est justement grâce a cette « chaine des compétences » que , nous tenterons de montrer que l'entreprise appréhende son métier , comme une « chaine de savoir-faire » constituant pour le manager- dirigeant un « défi » de premier ordre : savoir , ou non , exploiter ces compétences et en faire une organisation rentable : l'entreprise Fuji film vient de nous en donner une toute dernière démonstration puisque cette entreprise connue pour être un laboratoire leader dans les activités de la photographie a pour ambition de devenir une référence sur le marché français et européen des cosmétiques en 2012 , avec sa première gamme de soins anti-âge pour le visage .Ces soins ont été conçus autour de leur expertise du collagène, des antioxydants et de la micronisation.

Nous tenterons de présenter les éléments et facteurs qui, selon nous, font de l'entreprise, un véritable vivier d'engineering des connaissances acquises du fait de l'apprentissage et de la confrontation aux réalités de l'environnement au sens large, dans le but de se maintenir et d'influer sur la compétition. Et c'est justement ce processus qui fait que la stratégie fait disparaître, apparaître et évoluer des rôles, des identités , c'est-à-dire qu'elle change la division interne du travail et amène donc la nécessité de redéfinir une nouvelle complémentarité.

De ce fait l'entreprise se fonde sur ses ressources et compétences, qui la distinguent de la concurrence, pour prendre des décisions qui influenceront sur son avenir à moyen et long terme : ce n'est certainement pas exagérer de dire que la

fonction « stratégie » a fini par être individualisée au sein des organigrammes des entreprises.

Ce qui nous amènera à analyser l'impact de cette approche sur la réalité du management stratégique de l'entreprise , notamment en matière d'influence et de modification sur l'organisation industrielle à travers une modification du tissu productif et des nouvelles « stratégies relationnelles » , dont le développement depuis les années 1990 , confirme la capacité des entreprises s'appuyant sur leurs compétences à « s'ouvrir » à des coopérations avec des concurrents potentiels ou réels , tout en préservant l'avantage concurrentiel qu'elles ont su acquérir.

Enfin , dans le contexte de notre problématique , nous analyserons , dans un quatrième chapitre , l'expérience algérienne de la globalisation et les limites auxquelles le modèle économique algérien ,tel que développé depuis la décennie 1990 , semble être confronté.

CHAPITRE I :
Globalisation et Impact sur l'Entreprise

Introduction

Dans ce premier chapitre , après avoir abordé ,dans une première section , la définition de la notion de globalisation , en soulignant une nuance « parlante » inhérente au désir des auteurs francophiles d’user d’une sémantique mettant en avant la notion de « Mondialisation » au lieu de « Globalisation » , nous tenterons de mettre en exergue autant les ressorts que l’impact que ce phénomène a sur le management de l’entreprise.

Ainsi, dans une deuxième section, nous analyserons les variables essentielles qui nourrissent le processus de globalisation et contribuent donc à rendre comme jamais auparavant, l’environnement de l’entreprise en quête d’un avantage concurrentiel, de plus en plus mouvant à tous point de vue.

Dans la troisième section nous mettrons en exergue l’impact de ce processus sur l’entreprise , notamment à travers un nécessaire ré -examen ,

- de certains concepts qui ont sous tendu le management stratégique de l’entreprise et, surtout, du rôle éminemment actif, sinon pro actif, que devra assumer cette organisation humaine dans le modelage ininterrompu de son marché et son environnement.
- d’un concept nouveau véhiculé par le processus de globalisation et connu sous le vocable de « corporate governance » qui induit une situation paradoxale au regard de ce que devrait être le management de l’entreprise par les connaissances (dont la création et la diffusion exponentielle a été encouragée par ledit processus)

Section 1 : Notion de Globalisation et intrusion de la sémantique

Le Dictionnaire des mondialisations¹ réalisé par des chercheurs de langue française de différentes disciplines (géographie, économie, sciences politiques, sociologie) désigne la mondialisation, comme un « processus de généralisation des échanges entre les différentes parties de l’humanité, entre les différents lieux de la planète » mais conserve néanmoins, sous la plume d’une économiste (Catherine Distler), une entrée « globalisation » conçue comme une phase de la mondialisation caractérisée par l’interaction des économies et des sociétés en temps réel grâce aux nouvelles technologies de l’information et de la communication - NTIC.

¹ Ghorra-Gobin.C. - « Dictionnaire des mondialisations. » Paris, Armand Colin, 2006, pp.398.

Ce dictionnaire pluridisciplinaire dirigé par un géographe présente l'intérêt de ne pas négliger la dimension spatiale du phénomène alors que le monde, que les sciences économiques et de gestion étudient, est, en général, singulièrement dépourvu d'une quelconque aspérité terrestre, libre de toute friction spatiale : c'est une planète où l'immédiateté des télétransmissions à distance semble réaliser l'idéal du monde des affaires, à savoir « la prise de contrôle de l'espace par le temps », selon l'expression de Karl Marx reprise par David Harvey¹, autrement dit un univers fluide n'opposant plus aucun obstacle à la circulation du capital.

C'est là le résultat d'une nuance entretenue, sur le plan sémantique, par les auteurs de langue française qui mettent en avant la dimension géographique du processus qui efface les frontières, qui tend à harmoniser les liens d'interdépendance entre les nations et à les atténuer avec la libre-circulation des biens, des services, des connaissances, des hommes et des capitaux à travers le monde. Que des auteurs, principalement géographes, proposent une signification différente pour les deux termes est donc une particularité française, preuve, peut-être, du maintien de spécificités culturelles même au sein d'une communauté scientifique de plus en plus internationale.

Car, dans la littérature française, le mot Globalisation possède une connotation purement financière. Ainsi, le dictionnaire² qui comporte l'item « mondialisation » inclut également l'entrée globalisation financière en arguant du fait que « si dans un sens général, le terme “globalisation” n'est que la traduction en anglais du mot mondialisation, l'expression “globalisation financière” présente un sens plus précis ».

On constate enfin que dans les sciences économiques et de gestion de langue française, particulièrement attentives aux flux de capitaux et d'investissement, et nourries de littérature anglo-saxonne, la globalisation reste le terme dominant pour désigner l'« intégration croissante des économies dans le monde entier »³.

Car effectivement, à notre sens, la globalisation, de par les faits historiquement marquants et leurs conséquences, ne se limite pas à un aspect « financier » (que

¹ Harvey D. – “The urbanization of capital”, - Londres, Basil Blackwell, . 1985, de la version en français de T. Labica in « Actuel Marx n° 35 - 2004 pp05

² Barret, Ch. et al., - « Dictionnaire de géographie humaine ». Paris, Liris - Coll. « Dictionnaire de l'essentiel », 2000, pp.190 .

³ Latulippe P- « l'impact de la mondialisation sur la carrière », Bulletin du Service d'orientation et de consultation psychologique, novembre 2002, pp 01

nous développerons plus avant) mais renvoie , d'une manière plus générale , aux stratégies des entreprises évoluant dans un espace supranational.

1-1 Définition du concept de Globalisation

Selon J .L.Levet, le processus de mondialisation des économies est si dynamique qu'une nouvelle notion s'impose au cours des années 1980, dans la communauté scientifique, et le monde des affaires : celle de la globalisation¹

Le concept de globalisation a touché successivement différents volets : le premier étant celui de l'espace (dans quel pays ou région du monde doit-on aller), le volet matériel (sous quelle forme doit-on y aller ?) et aujourd'hui le volet relatif au temps et au processus semble également prendre toute son importance (A quel rythme y aller ?). En effet, les processus d'internationalisation deviennent plus rapides d'autant plus que les distances géographiques et psychiques se réduisent. Cette accélération est somme toute dans la logique des « choses » : La globalisation se caractérise par l'interaction de deux phénomènes :

-Le premier concerne l'accroissement de la mobilisation internationale des ressources : des facteurs de production nationaux et jusque-là relativement immobiles, en dépit de l'existence des entreprises multinationales, deviennent plus mobiles.

-Le second a trait à l'ampleur mondiale que prend le jeu concurrentiel, caractérisée notamment par l'intégration fonctionnelle d'activités géographiquement dispersées au sein des entreprises multinationales.

En effet les processus de dérégulation et de privatisation déclenchés en cascade dans les années quatre-vingt remettent les pendules à l'heure en laissant libre cours aux acteurs de la géo économie. C'est dans ce contexte que vont flamber les valeurs de la sémantique globale. Et la première moitié des années 80 sont des années-pivot.

L'occasion fondamentale est offerte par la dérégulation de la géo- finance : autrefois cloisonnées, les places financières s'intègrent dans un marché global totalement fluide (cf : plus avant), grâce à l'interconnexion généralisée en temps réel. La sphère communicationnelle n'est pas en reste puisque, poursuivant le processus de dérégulation des télécommunications entamées par son

¹ Levet J.L.-« L'Economie industrielle en évolution :les faits face aux théories »,Edition Economica Paris 2004,pp.130.

prédécesseur démocrate, le président Ronald Reagan fait sauter l'interdit de la concurrence internationale en matière de système satellitaire. Les discours d'accompagnement formulés par les groupes de communication et les réseaux de l'industrie publicitaire dans leur course au gigantisme ont largement contribué à asseoir la mythologie globale. Mais cette mythologie globale est l'aboutissement d'un processus consubstantiel au développement humain.

1 -2 Historique de la globalisation

Si la globalisation est un concept historiquement récent¹, il renvoie à un processus qui plonge ses racines dans l'histoire contemporaine humaine. Et l'histoire humaine est faite de rencontres de peuples, de conflits, d'accords, de tentatives d'hégémonies, de découvertes territoriales, de découvertes scientifiques, de développements techniques et technologiques, comme synthétisé ci-après :

1492	Découverte de l'Amérique par Christophe Colomb
1519-1522	Premier tour du monde maritime par l'Espagnol Magellan
1500-1580	Débarquement européens en Amérique, Afrique, Inde, Chine et Japon et mise en place de la première économie à dimension internationale
1862	Traité de libre-échange franco-anglais
1880-1885	Généralisation de la navigation à vapeur, des télégraphes et des chemins de fer.
1898	Invention du téléphone sans fil par Marconi
1960	Mise en orbite d'Echo, le premier satellite de télécommunication
1965-1973	Guerre du Vietnam, premier conflit fortement médiatisé
1980	Début de la diffusion de la pensée économique néo-libérale depuis les Etats-Unis et la Grande Bretagne
1989-1991	Effondrement du bloc communiste
1992	Instauration de l'UE et de l'ALENA ; premier sommet international sur l'environnement (à Rio de Janeiro)
1994	Création de l'OMC, développement spectaculaire d'Internet
2000	Admission de la Chine à l'OMC

Source : Tableau inspiré de différentes lectures.

Ces quelques événements marquants de l'histoire de l'humanité ont constitué progressivement le socle de ce qui est appelé aujourd'hui « globalisation ». Car

¹En effet, le premier dictionnaire à en donner une définition est le Webster en 1961 (Merriam-Webster, 1961 : Webster's Third New International Dictionary of the English Language).Cependant, le terme « Globalisation » n'a émergé dans le monde universitaire anglo-saxon qu'à la fin des années quatre-vingt et n'est devenu véritablement à la mode qu'au début des années quatre-vingt-dix, suscitant quantité de livres et d'articles scientifiques mais aussi de productions grand public

ils participent à la matérialisation de ce qui a été une étape dans le processus de la Globalisation, à savoir les phénomènes « d'internationalisation ». Ces autres phénomènes poussaient à une intensification des relations entre nations alors qu'au stade de la globalisation nous assistons à une réelle interpénétration des nations. Les entreprises globales¹ qui sont les dispositifs essentiels de la globalisation diffèrent de l'entreprise internationale en ce sens que cette dernière fonctionne dans un cadre national originel tandis que pour les entreprises globales les frontières nationales et les Etats ne sont plus des obstacles à leur expansion.

Parmi tous les faits sus cités, il en est un qui a constitué un accélérateur du processus : la création de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Car si les mécanismes de régulation du commerce, tels le GATT (créé en 1947), géraient un paradigme de frontières - et d'échanges aux frontières - tout en laissant la souveraineté aux Etats, l'OMC ,elle, intervient au sein des Etats, au sens où la globalisation implique une diminution du rôle de l'Etat : il cède une partie de ses prérogatives, au niveau extérieur, aux organisations internationales ou régionales, et, à l'intérieur, au secteur privé. En effet, les puissances occidentales, notamment anglo-saxonnes, à l'origine de cette organisation ont, à travers les règles de son fonctionnement, imposé des conditions « standardisantes » pour tout pays souhaitant y accéder .Cette standardisation est matérialisée par les « Accords » que gère l'OMC : Ces accords sont basés sur la reconnaissance de la suprématie des forces du marché et des prix dans le commerce international. Ils couvrent différents domaines commerciaux à travers des dispositifs spécifiques tels le GATS (General Agreement on Trade in Services) pour le secteur des services, le TRIP (Trade-Related Intellectual Property rights Agreement) sur la propriété intellectuelle, le TRIM (Trade-Related Investment Measures) sur la protection des investissements, l'AMI (l'Accord Multilatéral sur l'Investissement). Cette diminution des barrières profite pleinement aux entreprises à fort potentiel, car l'internationalisation devient abordable et moins coûteuse. On assiste ainsi à une tentative d'uniformisation poussée des règles de fonctionnement des économies nationales, alimentant ainsi le processus de globalisation. Cette tentative, toujours en cours, procède de la volonté des entreprises originaires des puissances occidentales, notamment états uniennes, qui tendent à vendre partout

¹ Elles ont une stratégie globale fondée sur une connaissance mondiale des marchés où elles opèrent.. Leur offre est pensée globalement avec la préoccupation de répondre parfaitement aux besoins de leurs différents marchés
Bernardon .J.C-« Enjeux et difficultés de la globalisation », L'Expansion Management Review 2/2011 (N° 141), pp.96

et de la même manière le même produit, ne s'adaptant qu'à regret aux spécificités nationales. Surtout que, tenant compte de la part croissante de ces entreprises dans la production mondiale et du pouvoir grandissant que leur confère leur extrême mobilité, la globalisation est l'expression de la tentative des entreprises les plus transnationalisées de réorganiser, à leur profit, l'architecture du système international précédemment définie par les Etats. Cette globalisation s'appuie alors sur des pratiques et une argumentation justifiant cette réorganisation compte tenu de l'impuissance des politiques économiques traditionnelles face aux stratégies des grandes entreprises.

Ce processus de globalisation s'articule autour des dimensions suivantes.

1-3 Les dimensions de la globalisation

1-3-1 La globalisation économique

La globalisation économique signifie avant tout la tendance des différentes économies nationales à fusionner pour donner lieu à une « unique » structure économique globale. Elle implique une libéralisation des secteurs de l'économie qui n'obéiraient plus qu'aux seules forces du marché et des prix. Cette libéralisation de l'économie concerne les deux facteurs les plus importants d'une infrastructure économique :

- la circulation du capital et
- la circulation de la force du travail.

La globalisation est un phénomène évolutif qui dépend en partie du comportement même des entreprises dont certaines peuvent jouer un rôle d'accélérateur¹. Le débat sur la globalisation est essentiellement polarisé autour de sa dimension économique. En effet, les nouveaux opérateurs économiques mondialisés que sont les entreprises transnationales ou les regroupements transnationaux prennent de plus en plus le pas sur les collectivités publiques traditionnelles. La disparition des frontières permet de trouver sans cesse de nouvelles forces de travail ou de nouvelles ressources naturelles. Les grandes entreprises peuvent de ce fait de plus en plus échapper aux réglementations nationales en se délocalisant dans des pays qui attirent leur implantation par l'absence de toute réglementation. On le comprend bien, ce processus augmente de façon importante les risques liés à l'environnement ou encore ceux liés à

¹ Stratégor - « Politique Générale De L'entreprise », Ed Dunod, Paris, 2005, pp231.

l'environnement social de tous les pays. La diminution du rôle protecteur de l'Etat (notamment dans les pays à institutions faiblement structurées), garant de l'équité sociale, et des équilibres socio-économique de la communauté nationale, favorise les comportements économiques de prédation qui sont souvent sinon toujours en confrontation avec l'intérêt de la communauté

1-3-2 La globalisation commerciale

Dans la période qui a suivi la deuxième guerre mondiale, la croissance des échanges internationaux était à peine plus élevée que celle de la production mondiale¹. A la fin des années 50 ,on est alors entré dans une phase d'accélération sans précédent de l'intensité des échanges qui vont désormais s'accroître trois fois plus vite que le produit brut mondial au cours de la période 1984-1994 :

Ratio de la croissance du commerce rapportée à la croissance de la production mondiale

1950 - 1964	1.4
1964-1974	1.6
1974-1984	1.2
1984-1994	2.8

Source : BLEIN. R. : « Commerce International : Le nouvel ordre des plus forts » Revue Politique Africaine N°78 -1998, pp 39

L'essentiel de cette croissance, il faut le souligner, s'opère au sein des ensembles économiques régionaux, organisés autour des grandes puissances. L'Union européenne, les Etats-Unis et le Japon s'attelaient à structurer autour d'eux des espaces privilégiés d'échanges.

Selon le PNUD, le cinquième le plus riche de la population mondiale assure près de 85 % du produit brut mondial, des exportations, de l'épargne intérieure et des investissements².

Les différentes crises qui ont ébranlé les économies de ces puissances et l'émergence lente mais irrésistible de nouvelles puissances économiques dans le

¹ Rapport sur le développement dans le monde, Banque mondiale, 1997.

² Ibid

champ du marché mondial, ont induit de nécessaires reconfiguration des règles et stratégies du marketing à l'échelle des nations.

Un auteur, professeur à Harvard Business School et directeur de la Harvard Business Review, livre les prémices de ce nouvel âge¹ qui ambitionne de chambouler toutes les frontières : les différences imputables à la diversité des cultures, des normes et des structures s'effaçant, la convergence pousse le marché vers une communauté globale.

Partout sur la planète, les désirs et les comportements individuels tendent à évoluer de façon mimétique, qu'il s'agisse de boissons gazeuses, de micro-processeurs, de jeans, de pizzas, de produits de beauté, de films ou de programmes ; bref permettent des espaces de marché dans lesquels la dimension nationale de l'activité de l'entreprise devient marginale par rapport à des processus de reproduction mondialisés.

La notion de culture globale est née empiriquement dans le pré carré du marketing autour de la question suivante : peut-il y avoir des politiques-produits globaux ? Est-il possible de rentabiliser des marques dans une multitude de pays en utilisant les mêmes axes, en fondant l'approche stratégique des cibles sur les mêmes arguments et des registres émotionnels semblables ? Une fois de plus, car tel a été son rôle dans les phases antérieures de l'internationalisation des réseaux de la communication et de la culture de masse, l'industrie publicitaire s'est révélée un laboratoire d'avant-garde à un moment où commençaient à fleurir les projets de pan-télévisions à vocation mondiale ou continentale. A cette question, les tenants de la globalisation comme Levitt ont répondu sans ambages : la clé du succès pour l'exploitation des marchés internationaux se trouve dans le lancement de produits et de marques globaux, c'est-à-dire dans le marketing de produits et marques standardisés à travers le monde entier. Cette stratégie de la « standardisation universelle » est la seule réponse adéquate à l'homogénéisation des besoins mondiaux et la nécessité d'économie d'échelle en production et en marketing.

Levitt et ses disciples ne nient pas l'existence de marchés segmentés, à savoir de marchés composés de groupes socialement, économiquement et démographiquement différents. Mais ils postulent que ces segments répondent plus à une logique globale qu'à des logiques nationales : des groupes de

¹ Levitt.T. – “ The Globalization of Market” -Harvard Business Review, Vol.61 No.3 , 1983 , pp92-102 –

personnes similaires résidant dans des pays différents peuvent avoir les mêmes besoins et les mêmes demandes pour les mêmes produits. Ainsi, selon ces auteurs, il y a plus de ressemblances entre des groupes vivant dans certains quartiers de Milan, Paris, Stockholm, Sao Paulo et New York, qu'entre un habitant de Manhattan et un du Bronx : « La libération des échanges, des investissements et des mouvements financiers facilitera la transmission des mouvements de masse... et les nouvelles technologies y aideront en augmentant la connexité des événements et la vitesse de transmission des informations... »¹

De là est venue la décision d'élaborer des typologies transfrontières de styles de vie, qui regroupent et classent les individus en « consommation communities »² (« communautés de consommation ») sur la base de leurs systèmes de valeurs, priorités, goûts ou normes, et, par dessus tout, leur solvabilité. Segmentation et globalisation apparaissent donc comme deux facettes d'un même processus qui mènent le monde vers la « commonality » dont parle Levitt.

En effet, ce phénomène de globalisation semble s'appliquer aussi bien à l'environnement concurrentiel dans lequel les entreprises opèrent (globalisation d'un marché, d'un secteur, d'un produit) qu'aux diverses modalités comportementales établies par les entreprises dans ce contexte (globalisation des stratégies). Car lorsque l'entreprise structure son espace géographique en générant des flux d'échanges unilatéraux de type centre-périphérie, elle adopte une stratégie strictement multinationale. Au contraire, la prise en compte de l'interdépendance des différentes régions productives caractérise la structuration d'un espace géographique polycentrique typique d'une stratégie globale

Les deux dimensions sont éminemment liées puisque les stratégies des entreprises tiennent compte des caractéristiques de « l'arène concurrentielle » dans laquelle les acteurs cherchent à acquérir un avantage compétitif potentiel. Toutefois, l'ambiguïté inhérente à la globalisation provient du fait que les entreprises perçoivent de façons diverses un environnement a priori commun et adoptent des comportements différenciés à cet égard. Dans ce contexte, le secteur de l'automobile constitue un exemple de globalisation de la production plein d'enseignements

¹ Attali .J - « Economie de la panique » - Le journal « Le Monde » 14 janvier 1998 ,

² Bakang.M.P ,Dolowy .N -« La culture globale » Inalco Drea Oipp,février 2003,pp19

1-3-3 La globalisation de la production

Si l'entreprise internationale fonctionne d'abord dans un cadre national et ce, même si ses activités peuvent s'exercer en dehors des frontières nationales, l'entreprise globale, elle, considère les frontières nationales et les Etats comme des obstacles à son expansion. Les entreprises globales issues d'annexions d'entreprises, de rachats, fusions et autres alliances stratégiques sont des conglomérats représentant souvent une concentration importante de capital. Ce sont aussi des structures à travers lesquelles se font des transferts de capitaux et de technologies, et en conséquence de nouveaux modes et normes de production.

L'évolution du statut d'entreprise internationale a celui d'entreprise globale traduit la capacité de l'entreprise à valoriser ses compétences organisationnelles et technologiques (dans son acception large) dans un champ concurrentiel très mouvant.

A titre d'exemple, le secteur de l'automobile offre une bonne illustration sur ce que peut être une transition d'une entreprise transnationale vers celui de globale

a) Etat du jeu concurrentiel dans le secteur automobile :

Si l'automobile a présenté les caractéristiques d'un secteur parfaitement concurrentiel au début du XXème siècle, en revanche dès les années 1930 est apparu progressivement un phénomène de concentration sectorielle engendrant la constitution d'oligopoles automobiles nationaux¹. Dès lors, et jusqu'à l'aube de la décennie 1970, le cadre concurrentiel au plan mondial du secteur automobile s'est apparenté à un ensemble de marchés oligopolistiques nationaux et/ou régionaux distincts et segmentés (Amérique du Nord, Europe, Japon).

Dans ce contexte, les interactions entre les marchés étaient faibles.

Dès les années 70, l'intervention des entreprises japonaises dans le secteur automobile va bouleverser les « habitudes » sus mentionnées. Durant ces années soixante-dix, la production de l'industrie automobile japonaise a plus que doublé². Sans vouloir s'étaler sur la logique stratégique originale des producteurs japonais axée sur la conquête des marchés internationaux qui visait à atteindre la

¹ Rapport de l'OCDE, 1983, pp 11-13

² Hounounou.A : « 100 fiches pour comprendre le management », Breal, 2011, pp124.

position de producteurs à « bas-coûts » (Porter, 1986,)¹ et à rivaliser sur le segment des petites voitures d'une part, et, la tendance néo protectionniste croissante, qui caractérise le secteur automobile mondial depuis le milieu de la décennie 1970, tant en Europe qu'aux USA², d'autre part, il apparaît évident que la réaction des entreprises européennes et américaines a reposé sur une conception générale de mimétisme concurrentiel : il est supposé que le meilleur moyen pour une entreprise de résister à la concurrence d'un adversaire est de répondre à une action en utilisant la même arme stratégique.

Ainsi une préoccupation de base est apparue avec la globalisation du secteur automobile, à savoir : quelle stratégie internationale d'ensemble une entreprise doit-elle adopter afin d'être compétitive au niveau mondial ? Dans un tel contexte, une stratégie globale, qui capte les avantages particuliers de la combinaison des phénomènes de configuration /coordination des activités, est nécessaire, pour obtenir une position de leader (Porter, 1986,)³.

En effet le développement international des entreprises conduit à une distribution géographique des activités, « qu'en fonction de sa stratégie » l'entreprise s'efforce de coordonner de manière plus ou moins étroite. À ce sujet les travaux développés, intégrant la dimension globale d'un secteur industriel dans la trajectoire stratégique choisie par les entreprises multinationales, sont fondés sur l'analyse de l'organisation d'ensemble de l'entreprise. Dès lors, l'identification des différentes formes de multinationalisation est axée sur l'opposition entre les principes de hiérarchisation de l'espace des entreprises et sur le degré de contrôle de cet espace⁴. Dans cette logique, les

¹, Christophe Storaï : « Les politiques étatiques et firmes multinationales du secteur automobile », Revue d'économie industrielle, 1997, volume 80, pp 73.

² Sur la période 1973-1992, la part des firmes japonaises dans la valeur des exportations mondiales d'automobiles passe de 13% du total mondial en 1973 à près de 23% en 1981 puis se stabilise aux environs de 20% en 1992 (Storaï, 1995, pp. 95-96).

L'ampleur et la rapidité des progressions des firmes japonaises sur les marchés occidentaux ont suscité des réactions protectionnistes en Amérique du Nord et en Europe : exemple de la limitation des importations de voitures japonaises à 322 000 modèles par an en France. Ce phénomène caractérisé a constitué un obstacle majeur pour les producteurs japonais qui dépendaient largement de leurs ventes internationales. Ce climat d'incertitude qui s'est instauré a incité les firmes nippones à implanter des unités de production dans les pays réglementant l'accès des produits automobiles japonais à leur territoire national. (Cf ; M.Diemer . - Cours d'Economie générale , - IUFM Auvergne) 2007 pp362

³ Storaï.C.-« Les politiques Etatiques et firmes multinationales du secteur automobile »Revue d'Economie Industrielle, volume 80 1997,pp79

⁴ - Belis-bergouignan.MC,Bordenave.G,Lung.Y.- "Ford est-il toujours 'fordiste' ?", Revue d'économie industrielle, 2^o trimestre, n°52, 1990, pp.23-38,

caractéristiques générales des stratégies multinationales et globales sont définies en montrant comment elles organisent différemment la décomposition technique et spatiale des tâches.

Ainsi, il apparaît que les options stratégiques développées par les entreprises multinationales ont suivi des trajectoires variées. L'analyse des tendances observées dans le déploiement international des producteurs automobiles (internationalisation marchande et productive) permet d'établir une typologie à deux dimensions des stratégies en matière de multinationalisation

b) Les approches stratégiques mises en place :

-La première voie est illustrée par le cas des entreprises européennes qui symbolise la caractérisation d'une stratégie strictement multinationale. Sur cette base, les entreprises ont adopté une vision « ethnocentrique » de l'environnement concurrentiel dans lequel elles évoluent : c'est-à-dire une perception multidomestique de l'économie mondiale. Même si certains producteurs ont maintenu un degré relativement important d'internationalisation de leurs opérations productives (cas de V.W.), les différentes filiales nationales produisent, pour chaque marché local, régional, des biens uniquement adaptés aux caractéristiques des pays d'accueil.

Cette approche génère des flux dans une logique « Centre – Périphérie » (cas de Fiat au Brésil et Citroën en Chine) d'une part et, considère le continent européen comme leur base exclusive d'implantation productive et marchande, d'autre part.

-La seconde voie adoptée par les entreprises nord-américaines et japonaises en matière de multinationalisation caractérise le schéma d'une stratégie globale. Par opposition à l'optique multidomestique du marché mondial, la globalisation s'accompagne de flux d'échanges croisés dans le cadre d'un système de type « polycentrique », où chaque région (ou centre) est perçue à travers ses ressources spécifiques. À cet égard, l'entreprise qui privilégie cette séquence a une vision directement mondiale de son environnement concurrentiel et de sa stratégie à adopter.

Et même dans le cadre de cette seconde voie des stratégies traduisant l'Idiosyncrasie des Entreprises engagées dans cette approche peuvent voir le jour :

1 / Sans entrer dans les détails de l'histoire de l'Entreprise, il est incontestable que la trajectoire suivie par Ford depuis le milieu des années 1970, était centrée sur le concept de voiture mondiale. Le constructeur nord-américain a opté pour une stratégie globale en créant des unités de production à l'étranger et en cherchant à les intégrer sur une base mondiale. La logique comportementale de l'entreprise s'inscrit dans la continuité puisque la mise en œuvre commerciale de la notion de voiture universelle a débuté en 1979, avec le lancement du modèle Escort (modèle qui a détenu le record mondial des ventes) commercialisé en Europe, en Amérique du Nord et au Japon (ventes assurées par le constructeur Mazda) et s'est poursuivie récemment avec l'opération Mondeo en 1993. Ford considère qu'aucun constructeur ne dispose d'assez de ressources pour assurer le développement d'une gamme de modèles diversifiés au niveau mondial

On constate alors que l'entreprise développe une stratégie de type « transrégional » à l'échelle mondiale, eu égard au renforcement de l'intégration de ses activités et de ses réseaux locaux sur lesquels elle s'appuie. La dynamique des « centres de responsabilité », établie depuis 1987, repose sur ce processus d'intégration régionale pour gérer, au plan mondial, la répartition des tâches de conception et de développement de nouveaux produits pour la décennie 1990, compte tenu des compétences particulières de chacune des trois grandes régions du monde. La répartition des responsabilités s'est faite selon les aptitudes habituellement reconnues aux constructeurs des différentes régions.

2 / A l'opposé, l'option stratégique récemment développée par le constructeur japonais Honda s'oriente vers une localisation globale des activités. Cette conception caractérise une entreprise multinationale qui organise ses filiales de façon relativement indépendante sur une base régionale. La stratégie ainsi adoptée est qualifiée de « multirégionale » dans le sens où les zones régionales restent largement autonomes les unes par rapport aux autres. C'est l'idée que retient la littérature anglo-saxonne sous le néologisme « glocalization » (Ruigrok .W, Van Tulder . R , Baven .G .. Cars and Complexes: Globalisation Versus Global Localisation). Fidèle à sa stratégie de la « localisation », Honda prévoit, depuis 1991, la constitution de quatre centres interdépendants au Japon, en Amérique du Nord, en Europe et en Asie, chapeautés par une structure mondiale responsable de la stratégie d'ensemble. Cette organisation doit donner la capacité à chacune des régions de concevoir, fabriquer et commercialiser une gamme de véhicules spécifiques. Définis à partir d'études de marché

décentralisées très approfondies, conçus sur place par des groupes de recherche, fabriqués localement, ces modèles constitueraient les segments de haut volume des marchés régionaux de l'automobile. Ces produits spécifiés pourraient être exportés, dans des versions améliorées, vers d'autres régions pour occuper des micromarchés ou des niches de faible volume.

Dans cette démarche stratégique la globalisation implique une délocalisation des centres de décision.

Dans la multinationalisation, il faut encore tenir compte des spécificités géographiques : culture, réglementation, niveau de l'économie, etc.... Dans la globalisation, le marché est mondial, indépendant du lieu de production, de conception, de commercialisation. Et de ce fait l'entreprise ne tire aucun avantage particulier à se localiser indéfiniment à un endroit plutôt qu'à un autre.

En tout état de cause, la distinction entre Corporate et Business stratégie est alors accentuée.

1-3-4 La globalisation financière

De toutes les dimensions de la globalisation, celle financière constitue autant le « starter » que le « bénéficiaire » du processus.

La globalisation financière a pour origine la croissance des marchés domestiques et internationaux qui forment progressivement un marché financier , de plus en plus unifié et globalisé a travers l'intégration financière internationale¹ ,et un système financier de plus en plus régulé par les marchés .

Après la deuxième guerre mondiale les marchés financiers étaient réglementés nationalement et cloisonnés. Sous l'influence du FMI et de la Banque Mondiale ("consensus de Washington") les marchés ont subi une triple évolution dite "les trois D": déréglementation (abolition des contrôles des changes et des restrictions aux mouvements de capitaux), désintermédiation ou accès direct des opérateurs aux marchés financiers sans passer par des intermédiaires et décloisonnement (éclatement des compartiments qui existaient).

En effet c'est la sphère financière qui va connaître , dès la décennie 1980 , la première reconfiguration qui mène d'une situation de places financières nationales , isolées dans différents pays occidentaux , à celles de places interconnectées régies par des règles de fonctionnement communes et ce grâce

¹ Allegret J.P , Courbis . B - « Monnaie ,finance et mondialisation », Vuibert , 2005 , ,pp 133

au déclenchement des politiques de déréglementation, notamment aux USA , et le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). La suppression des principales législations nationales qui encadraient la finance a facilité l'entrée et la sortie de capitaux d'un pays à l'autre, permettant ainsi aux capitaux de transiter sur les différents marchés financiers. Cette déréglementation a également facilité la mise sur pied de produits financiers hautement complexes et risqués, mais peu réglementés et souvent peu transparents

Dans ce nouveau contexte, la globalisation décrit à la fois l'explosion des flux et reflux des capitaux ignorant les frontières et l'intégration des marchés financiers et boursiers de la planète. À partir des anticipations concernant la croissance économique future, des profits anticipés d'une entreprise, de la hausse éventuelle des prix, des gains attendus d'une fusion-acquisition, de l'appréciation probable d'un titre boursier, des capitaux sont déplacés d'un pays à un autre, en un clic d'ordinateur, ou il est attendu un rendement rapide sur l'investissement.

Les flux financiers au niveau de l'économie mondiale, ces dernières années, ont enregistré une croissance considérable à savoir 14,5% du PIB mondiale en 2005, ce qui est l'équivalent de 6400milliards de dollars¹.

Surtout, elle favorise l'émergence d'une nouvelle catégorie de détenteurs de capitaux à la recherche de placements rentables et à court terme. Ainsi a coté des investisseurs institutionnels habituels (Caisses de dépôts , de retraites , compagnies d' assurances, fonds de placements ...) traditionnellement correctement encadrés juridiquement , apparaissent les sociétés privées de capital de risque, et ,surtout , les fonds de couverture connus sous l'appellation de « Hedge funds » dont les plus connus sont JP Morgan, Goldman Sachs, Bridgewater etc....Il faut signaler la fulgurance du développement de ces fonds spéculatifs ,dont le nombre est passée de 530 en1990 a plus de 6700 en 2005².La particularité de ces Hedge funds c'est qu'ils attirent même les capitaux des investisseurs traditionnels attirés par des promesses de rentabilité alléchantes peu connue dans les marches financiers traditionnellement .

Ces intervenants financiers utilisent les acteurs de l'économie réelle que sont les entreprises à des fins de spéculation financière pure dans la mesure où les

¹ Pazarbasioglu.C Goswami.M et Jak . R , - « l'Evolution de la base d'investisseurs :les deux visages de mondialisation financière », in Revue Finance et Développement ,Mars 2007 , pp23.

² Pazarbasioglu.C Goswami.M et Jak . R ,op.cit, pp.25.

marchés financiers (actions, obligations, titres du marché monétaire, etc.) constituent désormais la principale source de financement des entreprises au détriment du financement bancaire plus traditionnel. C'est l'effet de la désintermédiation déjà évoquée. Cela signifie en substance que les entreprises se financent désormais de plus en plus sur leurs fonds propres, en mettant sur le marché financier leur capital, au détriment de l'endettement bancaire. En retour l'entreprise devient, pour ces investisseurs, un actif financier dont il faut maximiser la valeur en Bourse

Cette nouvelle donne a un impact direct sur la gouvernance de l'entreprise que nous aborderons plus avant.

La puissance d'intervention de ces investisseurs, depuis le processus de globalisation financière tel que décrit plus haut, peut être décelée à travers ce qui suit,

Actifs Financiers des Investisseurs institutionnels en °/° du P I B

	Royaume. Uni	U.S.A	FRANCE	CANADA	JAPON	ITALIE	Allemagne
2005	29	63,7	74,5	48,3	N.C	24	45,3
2010	44	77,7	76,3	59,4	N.C	11,9	47,2
2012	N.C	81,9	N.C	63,7	N.C	9,0	50,2

Source – Statistiques sur les Investisseurs Institutionnels -OCDE 2013 pp 12

Actifs des Fonds de Pensions autonomes en °/° du P I B

	Royaume. Uni	U.S.A	FRANCE	CANADA	JAPON	ITALIE	Allemagne
2005	75	70,5	N.C	58,1	24,8	1,3	10,9
2010	85	70,3	N.C	64,2	23,7	1,9	14,2
2012	N.C	70,2	N.C	66,9	N.C	2,2	15,1

Source : Statistiques sur les Investisseurs Institutionnels -OCDE 2013 pp 14

Les données ci-dessus confirme la puissance des investisseurs, développée depuis les années 80 avec la montée en puissance d'un nouveau type d'acteurs,

qui présentent la caractéristique de gérer de façon collective les capitaux qui leur sont confiés par des épargnants individuels ou par d'autres organisations. Une telle montée en puissance influe naturellement sur les interactions entre dynamiques actionnariales et concurrentielles dans la stratégie des entreprises, ainsi qu'à leurs implications en matière d'organisation et d'emploi. L'émergence des investisseurs institutionnels est à l'origine d'un nouveau type de capitalisme qualifié d'actionnarial, dans lequel la gestion du patrimoine se trouve fortement orientée vers le rendement financier ¹

L'analyse de la structure et de la dynamique de l'investissement institutionnel révèle une industrie non seulement soumise à de fortes pressions au rendement, mais aussi caractérisée par un niveau élevé de concentration, susceptible de permettre aux investisseurs institutionnels de répercuter sur les entreprises des exigences accrues en matière de rentabilité des capitaux investis. Les pressions concurrentielles résultent de plusieurs phénomènes.

Tout d'abord, les investisseurs soumis à une obligation de résultats, qui supportent le risque lié à leurs opérations de placement et tendant à privilégier le principe de prudence dans leurs modes de gestion, ne représentent plus qu'une part mineure des placements boursiers américains, passée de 23% à 7% entre 1987 et 2000².

Les investisseurs institutionnels. Aujourd'hui majoritaires ne sont soumis qu'à une obligation de moyens – le risque étant alors supporté par l'épargnant – et s'engagent dans des pratiques de placement plus agressives, en termes de concentration des investissements et de rapidité de rotation des portefeuilles³ notamment. Ces investisseurs sont, ensuite, évalués sur la base d'un système de classement réalisé en fonction du rendement de leurs opérations, et renouvelé tous les trois ou six mois, un benchmarking qui compare donc la performance relative, et à court terme, des investisseurs institutionnels., introduisant une forte pression au rendement des capitaux investis ⁴.

¹ Palpacuer .F ,et al -« Financiarisation et globalisation des stratégies d'entreprise ,le cas des multinationales agro alimentaires e Europe ,communication présentée a la 14 em conference de l'AIMS,Anger,6-9 juin 2005 pp04

² Batsch .L - « Le Capitalisme financier » - Ed La Découverte, 2005

³ Baudru D., Lavigne S. et Morin F. « Les investisseurs institutionnels internationaux, une analyse des investisseurs américains » - in , Revue d'Économie Financière, n° 61, 2001, pp. 124-137

⁴ Ibid

Bien que les investisseurs institutionnels opérant en gestion déléguée et soumis à une obligation de moyens soient nombreux, avec près de 10 000 acteurs dans cette catégorie aux Etats-Unis¹, ils sont aussi très concentrés.

Les 50 premiers gèrent environ 80% des liquidités placées sous cette forme², et sont donc susceptibles d'exercer une influence significative sur les marchés financiers, et par répercussion sur les entreprises dans lesquelles ils investissent, pour maximiser le rendement de leur placement financier.

Cette approche du rôle de l'entreprise comme simple « produit financier » a conduit progressivement à ce qui est appelé aujourd'hui, la « financiarisation de la stratégie ». La financiarisation de la stratégie est une réalité, une nouvelle réalité, qui agit comme une « épée de Damoclès » sur la tête des managers : dégager des cash flow suffisants pour bien rémunérer les capitaux des actionnaires, qui avancent une problématique du type : Comment faire le plus d'argent possible non pas en investissant à long terme dans l'entreprise ou dans de nouveaux produits et services, mais en agissant de telle sorte que le cours de l'action de l'entreprise augmente ?

Section 2 : Les variables liées à la globalisation

La globalisation, comme analysée ci-dessus, si elle constitue le stade ultime d'un processus d'intégration des économies nationales se « nourrit » de variables qui participent, chacune dans une sphère déterminée, à assoir l'environnement (dans son acception la plus large) globalisé.

Dans le contexte de notre problématique, les variables suivantes nous paraissent les plus « impactantes » sur les ressorts de toute recherche d'avantage concurrentiel par l'entreprise confrontée à la nouvelle configuration du champ concurrentiel en implantation au travers de la globalisation :

- variable de l'internationalisation
- variable des Nouvelles Technologies de l'information et de communication
- variable de la gouvernance

¹ Féron . G .- « Le Système de Retraite Américain, les Fonds de Pension » - La Bibliothèque d'Economie Financière - Montchrestien - 1997

² Palpacuer .F , et al ,op.cit, pp 168

2-1 L'internationalisation

L'internationalisation d'une entreprise revêt de multiples aspects mais peut s'appréhender, d'une manière générale, comme l'intrusion d'une entreprise sur des territoires géographiquement, culturellement, économiquement et juridiquement différents de ceux de son marché national dont ils sont séparés par des frontières multiformes (tarifaires, sanitaires, administratives, fiscales, réglementaires...)¹ L'ordre économique mondial mis en place après la seconde guerre mondiale était structuré autour d'Etats – Nations. Cet ordre économique s'articulait autour de la gestion des interdépendances et reposait sur des règles mutuellement acceptées qui, surtout, préservaient la souveraineté des Etats sur l'économie nationale dont ils avaient la charge. Dans cette phase de l'internationalisation, la dimension des échanges commerciaux semble largement prévaloir sur les autres aspects tels que la mobilité des unités de production ou la circulation des capitaux financiers. Au cœur de ce mécanisme marchand prédominant se situe la spécialisation internationale des territoires nationaux qui repose sur les disparités de productivités sectorielles d'un pays à l'autre. Une telle spécialisation nécessite l'immobilisation des unités de production entre les différents pays.

D'autre part, la régulation de cette phase se caractérise par la souveraineté des États-nations sur les marchés des biens et des services. C'est dans cette optique que sont réalisés les accords de Bretton Woods en 1944. Ces accords consistent en la mise en place d'un nouveau système monétaire destiné à prévenir les crises monétaires susceptibles d'être responsables de « l'exportation du chômage » et de ses conséquences (notamment les guerres). Afin d'assurer une certaine stabilité économique, cette nouvelle architecture monétaire repose sur l'instauration de taux de changes fixes entre monnaies, le dollar devenant une devise internationale en étant doté d'une convertibilité en or (le « Gold Exchange Standard ») et accordant la possibilité aux pays industrialisés d'exercer un contrôle sur les marchés, quels qu'ils soient. L'internationalisation a pu, ainsi, s'épanouir avec des systèmes fiscaux et sociaux différents fondés sur des politiques nationales.

A partir du milieu des années 1960, une seconde phase est mise en œuvre, et dans laquelle commencent à prédominer les investissements directs à l'étranger

¹ Darbelet.M, Izard.L, Scaramuzza.M - « L'essentiel sur le management » 5eme edition Berti Edition, Paris 2007, pp462.

(IDE) à travers une forte mobilité des activités économiques en dehors des pays d'origine. Ce mouvement touchera d'abord les multinationales américaines et britanniques, puis ensuite les multinationales européennes à partir du milieu des années 1970. Dans un contexte d'exacerbation d'une concurrence oligopolistique, la compétitivité par les prix et par les coûts devient un élément clé de la logique économique en place. Cela conduit les entreprises à mettre en œuvre différentes stratégies de délocalisation, à l'image de la stratégie de marché qui consiste à implanter des filiales relais orientées exclusivement ou majoritairement vers la vente de produits destinés à des marchés locaux (nationaux ou régionaux). De ce fait le poids des entreprises multinationales dans l'économie mondiale est tel que les Etats devront tenir compte de leurs « sollicitudes ».

En 1971, les États-Unis décrètent de façon unilatérale l'abrogation des accords de Bretton Woods pour faire face à une situation économique du pays très difficile (nécessité de combler ses déficits budgétaires et commerciaux). Désormais, la régulation intergouvernementale est remise en cause au profit des marchés financiers qui vont devenir les nouveaux régulateurs des systèmes de paiements internationaux. Le cours des devises nationales est dorénavant déterminé par le jeu de l'offre et la demande, à l'instar de n'importe quelle marchandise. Ainsi, en cherchant à tirer profit des variations des différents taux des devises entre les places financières internationales, les institutions financières privées deviennent les instances de régulation principales du marché des changes. Cependant, elles devront encore attendre la déréglementation des mouvements de capitaux au cours des années 1980 avant d'être en mesure de développer pleinement leur activité spéculative tel que présenté ci-dessus.

Avec la déréglementation qui devient un « credo » des détenteurs des puissances financières (relayé souvent, il faut le dire, par psittacisme dans certains cercles des « élites » des pays en voie de développement), l'ingérence de l'État dans l'économie est présentée comme une « hérésie ». Elle pousse à la réduction de l'intervention étatique et favorise l'initiative privée en encourageant la privatisation de l'économie et des capitaux des entreprises. En réduisant le pouvoir des États, les détenteurs de capitaux visent alors à accroître le leur.

L'accès à la globalisation est alors possible comme illustré ci-après

Internationalisation	Globalisation
Le Monde est une somme de nations interdépendantes	Le Monde est intégré avec effacement des frontières
Accent mis sur l'interdépendance et la coopération inter Etats	Accent mis sur l'intégration et le retrait de l'Etat au profit des marchés ou des régulations « globaux »
Les individus conservent les spécificités nationales	Les spécificités individuelles sont indépendantes de la nation d'origine
Indicateurs portant sur des volumes : flux internationaux, stocks d'actifs détenus à l'étranger	Indicateurs d'intégration économique ou sociale (prix, conjonctures, préférences, institutions ...)
Phénomène non inédit, répétitif	Fin de l'histoire

Source : Jean-Marc Siroen – « L'international n'est pas le global .Pour un usage raisonné du concept de globalisation » .Document de travail n°2, Eurisco, Univ – Paris Dauphine, (2004), pp07

2-2 Les Nouvelles technologies de l'information et communication (NTIC)

D'après l'encyclopédie du web, les NTIC sont définies par l'ensemble des technologies informatiques (informatique, télécommunication, audiovisuel) contribuant à une révolution socioculturelle et surtout les applications dans le champ économique¹ .

Le développement technique et surtout technologique a été et est consubstantiel au développement humain de par la satisfaction des besoins qu' il est appelé à couvrir .Le développement des TIC a permis les comparaisons instantanés sur toute la planète de masses de données ,et l'accélération des échanges intellectuels financiers ,commerciaux ,a une échelle jamais connue auparavant.²

¹ Encyclopédie du web, 2004 , pp1-2

² Débats «Conférence sur la mondialisation et économie de la connaissance » organisé conjointement par l'OCDE et le ministère français de l'économie ,des finances et de l'industrie . Centre Pierre Mendes France ,Paris 9septembre , 2006 , pp01.

Mais le poids de ces avancées technologiques se fait plus particulièrement sentir dans le domaine de la communication (téléphonie, informatique, autoroutes de l'information et Internet)

Depuis l'invention du télégraphe et du téléphone, jusqu'au système satellitaire en passant par internet, les révolutions techniques, qui ont marqué l'histoire de la communication entre les humains, ne se sont jamais autant « insinués » dans la vie des individus jusqu'à en faire un indicateur de performance du développement humain.

Quand aux organisations humaines telles que les entreprises, les technologies de l'information et des communications ont bouleversé les critères de compétitivité ; des stratégies ont été développées comme jamais auparavant, notamment celles relatives aux « Réseaux » (que nous développerons plus avant), grâce au développement de ces technologies : « ...la part d'investissement immatériel est désormais supérieure à l'investissement matériel aux Etats-Unis, où il dépasse le trilliard de dollars »¹

L'automatisation du processus informationnel et sa décentralisation dans les circuits économiques, sociaux et financiers a bouleversé les règles traditionnelles régissant le développement humain². Le développement des TIC a permis les comparaisons instantanées sur toute la planète de masses de données, et l'accélération des échanges intellectuels, financiers, commerciaux, à une échelle jamais connue auparavant.

Les parties du globe tendent à être ramenées en un unique réseau de communication qui ignore les frontières nationales et où l'information circule très vite – en temps réel. L'ère de l'information, nous y sommes déjà, et les conséquences sur les évolutions de nos sociétés sont irrésistibles. La numérisation de l'information et son caractère instantané et universel, les outils de recherche et traitement des données de plus en plus intelligents, bouleversent les relations entre les hommes et les habitudes des sociétés. Les hiérarchies sont de même fortement transformées. Chacun a accès aux mêmes informations ce qui modifie la nature des liens hiérarchiques, les modalités de celles-ci doivent, par conséquent, s'adapter à ces changements.

¹ Nakamura .L – « The Rise of US intellectual capital . A trillion dollars of intangible Investment annually » - Federal Bank Reserve of Philadelphia , 2006 ,pp12 .

² Aux USA , les investissements en computers ont dépassé 1°/° du PIB en 2000 – Ibid

La société de l'information est structurée autour de réseaux internationaux où l'information et la communication se font en temps réels. Les Etats ne peuvent désormais plus se retirer de ces réseaux d'informations, les risques pour ceux-ci seraient en effet trop importants. L'accès aux informations est devenu l'une des sources principales de création de richesse dans les sociétés post industrielles. L'une des causes de ce phénomène est l'importance de l'investissement immatériel depuis ces dix dernières années, l'investissement matériel ayant été relégué au second rang. Il est devenu impossible de priver une société ou une catégorie de personnes de l'accès à l'information, d'autant que le cout d'acquisition de cette information n'a cessé de baisser¹

Les frontières sont bousculées et les cultures mises en contacts permanents. C'est d'ailleurs grâce aux technologies de l'information et de communication que la globalisation financière a pu être concrétisée. A l'ère de la globalisation des échanges, de la compétition accrue entre les économies des territoires et des entreprises, l'innovation est devenue un enjeu majeur de compétitivité²

Selon l'OCDE, l'accroissement du nombre et de la diversité des acteurs économiques a contribué à intensifier la mondialisation suite à l'accélération de l'innovation technologique principalement dans le domaine des technologies de l'information³.

De même c'est grâce aux technologies de l'information et de communication que la globalisation de la production a pu être concrétisée : la modularité et la fragmentation des processus productifs se sont diffusées à grande échelle sur une base nationale avec le taylorisme et l'automation. Elles n'avaient pas jusqu'à présent affecté le champ international en raison de l'importance des coûts de transactions qui compromettait la rentabilité de leur application à ce niveau (droits de douane, coûts de transport, difficultés de coordination, etc.). Les TIC ont permis la diffusion et la systématisation de la production modulaire au plan transnational (automobile, textile, électronique, informatique, etc.). La fabrication d'un produit se trouve maintenant décomposée en une série de tâches standardisées ne nécessitant pas une localisation précise. C'est ainsi que les nouvelles technologies rendent possible l'essaimage de la production des

¹ Frances .C. « The Death of Distance: How the Communications Revolution Will Change Our Lives » — Harvard Business Press , 1997, pp 10 ,

² Colloque international "L'Intelligence Economique: Stratégies d'Innovation et de Compétitivité" organisé les 12 et 13 septembre 2011 à Ouagadougou par le projet Réseau-pilote ...pp04.

³ OCDE , « Les échanges et l'ajustement structurel ,les enjeux de la mondialisation » , Ed OCDE ,2005 , pp 14

différents modules dans les pays aux coûts les plus attractifs avec des phases d'assemblage centralisées dans les pays où se concentre la demande.

L'utilisation des TIC dans les entreprises se résumait à toutes les techniques permettant d'assurer les tâches de travail les plus nombreuses : la gestion, la production, la commercialisation, la recherche de l'information, le travail en groupe, la prospection etc.¹...

2-3 La gouvernance

Autant le processus de l'internationalisation de l'économie mondiale a été possible sous la supervision des Etats –nations, autant le processus de globalisation de celle-ci tend à réduire au maximum l'intervention de ces derniers. Si la globalisation financière , comme analysée ci-dessus , a été la manifestation la plus connue de la « disponibilité » des gouvernements à répondre prestement aux exigences des multinationales de se retirer de la sphère financière pour « laisser faire le marché » , la dérèglementation dans d'autres sphères tels que l'emploi , la gestion des infrastructures publiques , la sante etc.....a connu une évolution telle que les régulations du marché se substituaient, même partiellement, aux régulations étatiques.

C'est ainsi qu'est né le concept de gouvernance repris par les institutions financières internationales dans les années 1990² .

Elles considéraient alors qu'il fallait « moins d'Etat » et pensaient que l'application par les gouvernements d'un ensemble de règles de gestion, à l'instar de la « corporate governance » du secteur privé (cf : plus avant), éviterait les erreurs qui avaient conduit certains pays au bord de la faillite.

Or, il faut rappeler que les institutions financières internationales (FMI, Banque Mondiale notamment) n'ont jamais eu pour mandats de s'ingérer dans le champ politique du développement national ³ ; jusqu'à la fin des années 80, si elles contrôlent la formulation des politiques, elles ne participent pas à leur mise en œuvre. A la fin de cette décennie elles sont encouragées par les puissances occidentales (profitant de bouleversement géostratégique induit par la chute du

¹ Lethiais . V , Smati .W -, « Appropriation des Tic et performance des entreprises »,Enquête 2008 Telecom Bretagne ,CREM ,Marsouin , p p18

² La notion de gouvernance apparaît pour la première fois dans le corpus de la Banque Mondiale en 1989 – in « Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth: A Long-Term Perspective Study » , Washington D.C., The World Bank, 1989, p. 322.

³ Art 36 des statuts de la Banque Mondiale

Mur de Berlin) de pratiquer l'ingérence politique, notamment par le biais de conditionnalités économiques imposées par les Plans d'Ajustement Structurels (PAS) ; la corruption et l'inefficacité administrative étant les « alibis » justifiant ces immixtions.

Cette approche purement gestionnaire, qui a pris une orientation dogmatique a montré ses limites notamment en Amérique latine où elle a été fortement expérimentée. Les crises économiques et sociales qui en découlèrent, dans des pays d'Amérique Latine et d'Asie ont bousculé les « certitudes » des adeptes du « laisser faire le marché ».

Alors, la gouvernance est présentée comme un processus politique : « la manière dont le pouvoir est exercé dans la gestion des ressources économiques et sociales d'un pays dans un objectif de développement... »¹ - associant les divers acteurs ; processus qui, au niveau national ou local, permet à l'Etat ou à l'autorité publique locale de définir et de mettre en œuvre des politiques efficaces répondant à l'intérêt public. La gouvernance s'appuie sur des institutions et des pratiques. La gouvernance a, selon G. CHARREAUX, pour objet « d'expliquer la performance organisationnelle en fonction des systèmes qui encadrent et contraignent les décisions des dirigeants »².

Dans son Rapport sur le développement dans le monde de 1997, la Banque Mondiale investit le champ politique dans son ensemble et prend ainsi désormais en compte le régime politique de l'Etat demandeur (démocratie, dictature, militaire etc...) pour justifier des « conditionnalités » appropriées.

Cette « dérive » est confortée en 1999 : En 1999, les économistes de la Banque mondiale ont mis au point, avec l'aide de think tanks conservateurs et néolibéraux comme le Forum économique mondial, le Wall Street Journal ou encore la Heritage Foundation (dont la mission consiste « à formuler et promouvoir des politiques publiques conservatrices basées sur les principes de libre entreprise et de limitation de l'Etat, sur la liberté individuelle, les valeurs traditionnelles américaines et sur une défense nationale solide. »³) , 300 indicateurs de gouvernance. Regroupés en six grandes catégories (pouvoir

¹ Governance and Development, World Bank, Avril 1992 , Washington D.C pp03.,- Traduction libre
2 KOUDRI Ahmed, «Rémunération du premier dirigeant et gouvernance des entreprises publiques en Algérie», In La Revue de l'Economie et de Management, Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, Université de Tlemcen, mars 2004, n° 07, sur «Les gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociales de l'entreprise», avril 2008.

³ -Site Internet de la Heritage Foundation, « About us » visité le 12 10 2012) - Traduction libre

d'influence et responsabilité, instabilité politique et violence, efficacité des pouvoirs publics, poids de la réglementation, primauté du droit et lutte contre la corruption), ces indicateurs permettent de classer les Etats en fonction des différentes « perceptions de la gouvernance ». Ces indicateurs sont traités en complément sont utilisés pour l'attribution de prêt en complément de sa grille de notation politique (le "Country Policy and Institutional Assessment"- CPIA). Le CPIA repose sur 20 critères regroupés en quatre catégories : Management économique, Politiques structurelles, Politiques sociales, Institutions et management des services publics) qui permet à l'institution de mesurer la « performance politique » de ses débiteurs.

Il est clair donc que le concept de gouvernance tel que « vendu » par les puissances capitalistes à travers les institutions financières internationales relève plus de la conquête idéologique néo libéraliste que de la « recette techniciste » à laquelle devaient, au moins, se limiter ces institutions qui, rappelons le, en théorie sont au service de tous les Etats membres et non l'inverse.

Cette conquête idéologique (toujours en cours , malgré les résistances soit d'Etats soit d'organisations citoyennes) a pour objectif « d'universaliser » un type de gouvernance « idéal » inspiré , bien entendu, des règles de fonctionnement des états anglo-saxons que ce soit dans les sphères culturelles , sociales , économique .

Dans ce contexte , l'Etat-nation censé être , entre autres , le producteur des « Biens publics »(**Un bien public est par nature particulièrement susceptible d'être soumis à un régime d'accès libre puisque personne ne peut être exclu de sa consommation**) et sauvegardant leur conservation est appelé à se mettre en retrait au profit de régimes de propriété privée pour leur production ou leur gestion , quel que soit le type de biens publics . Ainsi, les sphères de la sante publique, l'éducation, les transports publics, infrastructure routières etc....sont censées être, selon les indicateurs de bonne gouvernance, placées sous régime de la propriété privée à travers la mise en place de mécanismes de marché adaptés.

Ceci combien même, une étude réalisée par des économistes de la Banque mondiale, sur ce qui est appelé le miracle asiatique, et publiée en 1993¹ , mettait en avant l'impact crucial des interventions de l'État et des politiques publiques (protection commerciale, subventions, etc.) dans l'émergence de ces pays.

¹ " The East Asian Miracle: "Economic Growth and Public Policy" - A World Bank Policy Research Report, Oxford/New York, Oxford University Press, 1993

Corollaire de cette tentative d'universaliser le type de gouvernance idéale , une pression continue est exercée sur les pays « faibles » pour adopter des politiques avantageuses pour les multinationales en termes de droit de propriété industrielle (protection des marques , brevet d'invention ,etc....) et de normalisation industrielle , sachant que ces deux éléments sont d'une importance vitale pour toute stratégie de captation de marché .

De fait, et au vu de ce qui précède, le concept de gouvernance introduit progressivement par les institutions financières internationales dans leurs relations avec les pays en développement (sous l'impulsion des puissances capitalistes) véhicule des relents idéologiques plus qu'il ne participe des moyens de « nivellement du terrain de jeu »¹ d'un marché mondial débarrassé des barrières administratives. Preuve en est qu'en **2005, face aux difficultés des secteurs du textile et du vêtement, les États-Unis et l'Union européenne ont fixé des quotas aux importations en provenance de Chine**² .

Au-delà du débat possible , et à notre sens nécessaire , sur les motivations de ceux qui veulent imposer des politiques économiques d'orientation néo-libérale à l'ensemble des peuples de la planète , nul doute que le processus de globalisation a poussé l'entreprise , en tant qu'organisation productive à reconsidérer autant l'approche de son métier et mission , que la configuration de son organisation et la conception de sa stratégie , dans un champ concurrentiel non plus international mais global et, par conséquent, très mouvant au point où l'avantage concurrentiel réalisé à un temps « T » ne peut être considéré comme un acquis .

Section 3 : Impacts de la globalisation sur l'Entreprise

De toutes les variables qui ont nourrit le processus de la globalisation en cours, les NTIC ont constitué un vecteur inégalable. Pour l'entreprise, l'instantanéité autorisée par le développement des NTIC permet à l'entreprise engagée dans une concurrence globale d'exploiter ces informations pour se situer dans le champ concurrentiel.

¹ / T. L. Friedman - “ The world is flat,” Ed Picador Farrar ,Strauss ,Giroux – NY , 2005 **pp05**

² Belanger . Y - «Comment faire face aux grands enjeux de la mondialisation», , - Publication du GRII – Université du Québec , Déc. /2007) .

Ceci pousse les managers à revisiter les concepts qui ont présidé à l'existence de l'entreprise et, notamment ceux ayant trait à son « métier » et, à son « organisation » productive dans le sens d'une mise en avant de la compétence comme source de conception d'une stratégie en vue de la réalisation d'un avantage concurrentiel dans un marché global et, son pendant qu'est la « gouvernance » de celle-ci et connu sous le vocable de « Corporate gouvernance » .

3-1 Le concept de métier de l'entreprise revisité

Jusqu'aux années 80, le savoir-faire était assimilé au savoir-produire, et la technologie nécessaire à la seule technologie de production. Ce savoir-faire ne repose pas uniquement sur l'apprentissage, le « tour de main », le flair, la pratique, comme l'on dit d'une personne qu'elle « a du métier ». De plus en plus, émergent divers savoir-faire qui nécessitent le recours à des technologies évoluées, notamment, mais pas seulement, dans le domaine du traitement de l'information.

En particulier, les progrès réalisés dans les sciences et les techniques de gestion (finance, marketing, relations humaines) font que l'on évoque de plus en plus des « technologies du management », lesquelles confèrent aux divers savoir-faire et métiers de l'entreprise un contenu technique de plus en plus sophistiqué.

Ce contenu ne cesse, de plus, de s'accroître, dans la mesure où les entreprises tendent à externaliser, comme on le verra ci-dessous¹, les tâches de production, et s'attachent à développer d'autres savoir-faire susceptibles de leur conférer un avantage concurrentiel décisif : savoir vendre, savoir s'approvisionner, savoir financer, savoir concevoir, savoir coordonner, etc..... On rejoint ici l'analyse de la chaîne de compétences développée, aussi, ci-dessous.

Bref, il ne s'agit plus, en termes de management stratégique, de traiter du métier de l'entreprise, mais de « ses » métiers, c'est-à-dire des multiples savoir-faire qu'elle doit développer. Le métier met l'accent sur les compétences, les savoirs - faire qui sont l'apanage de ceux qui travaillent dans l'entreprise. Il y a dans ce

¹ Cf. Annexe 1: Etude de cas Salomon.

mot la perception que l'on a à l'intérieur de l'entreprise de ce que l'on sait et pense pouvoir faire.¹

Le développement de ces savoirs faire constituerait le fil conducteur qui permet à l'entreprise de ne pas perdre de vue le fait que le consommateur n'achète pas un produit, mais les services que ce produit rend pour satisfaire des besoins : la tendance est non plus à la vente d'un produit, mais à la vente de son usage²

Et l'entreprise a intérêt à connaître précisément les besoins que satisfont ses produits. Par exemple, un fabricant d'articles de ski pourra se raccrocher en priorité au besoin de sport, ou de loisir ; ou de prestige, ou d'hygiène.

Ensuite, le besoin considéré comme prioritaire définira ce que les gens de marketing appellent la « mission » de l'entreprise, et s'efforceront d'élargir leur portefeuille d'activités autour de celle-ci.

Et le concept de mission lui-même tel que perçu par le client, est appelé à évoluer, au fur et à mesure que les besoins sont satisfaits, que la clientèle s'étend et que le produit se banalise : un produit « de prestige » peut se banaliser (exemple du « polo » Lacoste). Inversement, un produit « utilitaire » peut acquérir un caractère de bien de loisir (exemple de la bicyclette électrique).

C'est dire que la « mission » de l'entreprise est étroitement liée à ses capacités, son savoir faire

Ainsi, l'analyse d'activités repose largement sur ce couple métier-mission. Le problème essentiel est alors celui de la cohérence entre ce que l'entreprise « sait faire » et « ce qu'elle doit satisfaire ». Autant dire que le problème est, pour l'entreprise, de savoir exploiter ses compétences.

IBM, a ce propos, traduit on ne peut mieux cette évolution en s'appuyant sur une révision de ces compétences.

D'un mastodonte spécialisé dans le Hardware ayant dominé l'industrie de l'informatique jusqu'à la fin des années 1970, cette entreprise n'a dû son salut de la disparition pure et simple à la fin des années 1980, qu'en faisant le choix de revisiter son histoire et décider de puiser dans les compétences acquises pour créer et développer une nouvelle identité. Ce qui lui permet d'ailleurs, en 2005,

¹ Stratégor ,op.cit, pp399.

² Stratégie d'entreprise - « nouveaux paradigmes » de Just in Time Management , Group executive expertise for top management le 29 janvier 2010, pp26.

de chercher à se démarquer d'une concurrence tenace dans le conseil et le support, en se recentrant sur des offres « sur mesure » d'externalisation des processus.

La réorganisation inclut la mise en avant d'une nouvelle offre de services de conseil, baptisée "Business performance transformation services" (BPTS) ; ainsi IBM propose aux entreprises de faire appel aux concepteurs de ses produits et à ses consultants spécialisés pour reprendre en main leurs processus internes (ressources humaines, comptabilité etc...) : l'entreprise propose du « sur mesure » en matière d'ingénierie informatique. Même s'il continue à fabriquer des ordinateurs, l'IBM du 21ème siècle est désormais une entreprise de service bien positionné dans l'univers nouveau de l'internet. Dans cette perspective, IBM multiplie les acquisitions. Par exemple le centre d'appel indien Daksh, qui lui a permis de renforcer ses services d'externalisation du support technique, ou encore Maersk Data, pour proposer un plus large choix de services de transports et de logistique.

Dans cette même perspective, l'entreprise produit de la connaissance, notamment puisqu'elle modifie sa " base de production " c'est à dire un ensemble cohérent de compétences et de techniques. Par ailleurs, elle émet des informations nouvelles en direction de la demande et des concurrents, par exemple, puisqu'elle se spécialise sur certaines lignes de produits / services.

Enfin, et il s'agit là d'un paradoxe qui n'est qu'apparent, l'entreprise crée aussi des marchés. En effet, les " aires de spécialisation " ¹ sont délimitées par la combinaison entre la " base de production " et les " zones de marché " Ces dernières recouvrent les différents groupes de clients atteints par l'entreprise à partir de ses bases technologiques et d'un même programme de vente. Une même base technologique permet donc d'atteindre différents marchés.

Cette définition industrielle des marchés dont l'intuition première a été formulée par A. Marshall ² montre bien que les choix productifs de l'entreprise couvrent ce qui, jusqu'à présent, était censé n'appartenir qu'à la seule sphère de l'échange. Dès lors, l'on saisit mieux l'approche de Penrose ¹ quant à la connaissance de la fonction productive assurée par l'entreprise. Penrose révèle en effet une

¹ Penrose .E.T "The Theory of the growth of the firm" – Oxford University Press , 2^oEd 1995, pp35

² Marshall . A « Industry and Trade » , cité in – « l'Economie industrielle en question » – Chevalier .J.M , Ed Calmann Levy , 1977 , pp 11 ,

entreprise génératrice de compétences. Le cœur de " ressources productives " de l'entreprise fournit des " services " qui peuvent être utilisés de manière spécifique dans des activités industrielles différentes. Le processus de croissance de l'entreprise est précisément un changement qui consiste à étendre le nombre et la nature des activités industrielles en imaginant et en créant de nouveaux " services " à partir du cœur de ressources : il y a donc création de compétences nouvelles qui ne sont pas forcément techniques mais qui peuvent être aussi organisationnelles.

C'est ce qui donne un contenu réel au concept d' « Innovation » sur lequel s'est appuyée la stratégie de communication d'IBM des années 2000.

Même le Concept d' « innovation » auparavant approché comme un processus de création de technologies « pur » devient lui-même inscrit dans des processus plus larges au cours desquels de nouveaux problèmes productifs sont progressivement imaginés et résolus.

Cette conception de l'innovation conduit également à reconsidérer la théorie de l'entreprise telle qu'elle a été établie jusque là.

En effet, l'existence de l'entreprise était justifiée par une fonction d'affectation interne de ressources considérées comme génériques, c'est-à-dire universelles, cette fonction étant elle-même commandée par des mouvements de coûts des transactions, c'est-à-dire des coûts d'échange.

Au contraire, dans un marché « global » marqué par une concurrence sans pareil auparavant, l'entreprise se voit caractérisée dans cette nouvelle perspective par une fonction d'organisation et de création de ressources spécifiques. Cela signifie que ces facteurs de production perdent leur caractère préexistant et universel, pour devenir complètement individualisés au sein du processus productif lui-même.

Le problème posé pour l'entreprise est de parvenir à un maintien d'une mobilité stratégique. C'est-à-dire à un maintien d'une capacité à continuellement faire évoluer sa construction spécifique vers la production d'innovations non pas adaptées à des marchés mais ouvrant des marchés nouveaux puisque correspondant à des demandes potentielles non encore révélées faute d'offres

¹ Penrose .E.T Op. cité , pp 36

Nous sommes dans une logique de " grappe technologiques¹ " ou application de savoir- faire technologique à de nouveaux domaines, donnant naissance à de nouveaux produits.

C'est en cela que l'identité d'une entreprise n'est pas figée. Elle traduit les conséquences, vécues par des individus, d'une expérience et de problèmes communs. Elle exprime un partage d'enjeux et d'objectifs propres à une collectivité. Bref, loin de former des traditions immuables, résistantes au temps, les identités et les cultures dans lesquelles elles s'enracinent apparaissent plutôt comme des bricolages sociaux en constant remaniement directement influencés par les circonstances du moment. Elle est sujette à changement et, le changement est un processus complexe nécessitant parfois, sinon souvent, l'intervention de nouveaux acteurs apportant des compétences et des systèmes de valeurs différents.

Ainsi, «... Quand Antoine Riboud a orienté BSN (à l'origine une entreprise fabriquant du verre) vers l'agro-alimentaire, il savait aussi qu'il faisait entrer son entreprise dans un univers où le marketing, la finance et la rationalisation constituaient des atouts de poids. Pour y réussir, il ne pouvait pas s'appuyer sur les gens en place dans BSN. Il avait besoin d'un type nouveau de cadres, d'ingénieurs et de commerciaux. Pour minimiser les risques dans l'agro-alimentaire, Antoine Riboud a érigé l'achat de marques contre échange d'actions en principe opératoire quasi sacré. La finalité de BSN n'a cependant pas changé : préserver l'indépendance du groupe et le contrôle familial. En conséquence, le groupe Danone de 2000 n'a plus rien à voir avec BSN du début des années 70. »² B.S.N s'est transformé en Danone, leader mondiale de l'agro-alimentaire.

Dans un autre exemple et à la fin des années 80, Nokia était encore un conglomérat fortement diversifié et peu compétitif. Une décennie plus tard, Nokia est une entreprise focalisée, leader mondial dans les télécommunications et première capitalisation boursière européenne

La recherche en stratégie nous enseigne, que la capacité d'une entreprise à créer durablement de la valeur n'est pas réductible à une question de discipline de dirigeants potentiellement opportunistes et ,surtout , soumis aux multiples

¹ L'économiste autrichien Schumpeter avait dans les années 30, parlé de « grappes d'innovation ».

² Bouchikhi . H -«Ne changez pas de stratégie , changez d'identité » in - Les Echos : l'Art de la stratégie du 24- 03- 2000 .

pressions de l'industrie à laquelle ils participent .. Autrement, rien de plus facile et surtout difficilement défendable que de supposer, en effet, l'ensemble des opportunités d'investissement comme donné à la façon d'un menu dans lequel le dirigeant n'aurait qu'à choisir. Dans cette optique, le rôle de la gouvernance d'une entreprise serait donc purement disciplinaire, car il consiste à contraindre le dirigeant à faire le meilleur choix ; la nature optimale de ce choix pouvant être connue par l'ensemble des acteurs s'ils sont à même d'accéder à l'information pertinente.

Or, la construction d'une opportunité d'investissement inédite, par exemple grâce à l'innovation technologique, ne dépend pas uniquement d'informations, mais également de la connaissance spécifique (et souvent tacite) de ses concepteurs.

Contrairement à l'information, en principe transmissible à des tiers, la connaissance, en tant que construit mental ou structure cognitive, est un concept très subjectif et dépend largement de la trajectoire spécifique de son détenteur (Fransman, 1994)¹ De ce fait, les capacités organisationnelles, connaissances et compétences spécifiques du dirigeant et de ses équipes apparaissent comme autant de vecteurs potentiels d'un avantage compétitif durable et, donc, de la création de valeur elle-même support de l'avantage concurrentiel recherché. L'entreprise est ainsi « dépositaire de connaissances » ou un « processeur de connaissances ». Cette vision présente les dimensions clés, à savoir : l'importance donnée aux facteurs **non marchands** ; l'accent mis sur la production, analysée dans une perspective cognitiviste, comme problème de gestion des connaissances ; et enfin une vision dynamique.

3-2 Les connaissances comme fondement de la stratégie de l'entreprise

« Si la connaissance n'est en rien différente des données ou de l'information, alors il n'y a rien de nouveau ou d'intéressant dans le management des connaissances.. »².

¹ Peter WIRTZ Compétences, conflits et création de valeur: vers une approche intégrée de la gouvernance Université Lumière (Lyon 2) / COPISORG Version 31/05/05, pp 07.

² Prusak.L , Fahey .L - « The eleven deadliest sins of knowledge management » - in- California management review , Vol n° 40 n°3 , 1998 , pp.265 , (Traduction libre)

Or, les conceptions théoriques de l'entreprise qui se sont jusqu'à présent imposées reposent toutes sur l'hypothèse selon laquelle l'entreprise est conçue comme un « processeur d'information », c'est-à-dire que son comportement peut être déduit des signaux informationnels qu'elle détecte dans son environnement.

En dépit d'une très grande variété de contributions (théorie des coûts de transaction, relations principal /agent, etc.), toutes ces approches s'accordent sur quelques principes essentiels, et notamment sur le fait que la nature de l'entreprise est fondamentalement contractuelle. L'entreprise y est conçue comme un ensemble de contrats qui, dans un univers d'information imparfaite, assurent la gestion des conflits individuels et canalisent les comportements à travers la mise en place d'incitations appropriées. Cet ensemble de contrats ne saurait, à notre sens, traduire uniquement une économie d'échanges d'informations

3-2-1 Les conceptions de l'entreprise comme « processeur d'information »

La conception de l'entreprise, comme processeur d'information, est fondamentalement celle d'une explication à partir des défaillances du marché pour faire face aux imperfections et aux asymétries d'information. Le problème informationnel varie selon les contributions des théoriciens : pour la théorie de l'agence, la difficulté est que l'information est inégalement distribuée selon les agents qui participent à l'entreprise ; pour certains, le problème vient de l'inégale distribution de l'information entre les membres de l'équipe ; pour la théorie des coûts de transactions, il s'agit de limiter les comportements opportunistes qu'autorise l'imperfection de l'information. Mais quel que soit le problème informationnel considéré, le point de départ théorique est bien le même : la raison de l'existence des entreprises est la nécessité de corriger les insuffisances du marché lorsque celui-ci n'est pas capable efficacement de « traiter » de lui-même les informations. L'entreprise est alors conçue comme mécanisme institutionnel permettant de mettre en place les incitations appropriées pour corriger les biais informationnels et d'éviter les comportements de recherche improductive de rentes opportunistes qu'autorise l'imperfection de l'information.

La raison d'être des entreprises dans ces approches est ainsi purement « défensive ». L'entreprise, est considérée en position permanente de détecteur de signaux provenant de l'environnement et auxquels elle doit réagir. Ce

comportement procéderait de l'appréhension de l'entreprise en situation « frictionnelle » qui suppose que l'on se situe dans un contexte d'allocation de ressources, avec des capacités productives données. Il s'agit bien d'une théorie de l'entreprise fondée sur les problèmes d'échange qui met au cœur de l'unité d'analyse le concept de transaction.

De ce fait la stratégie de l'entreprise ne pourrait être déterminée que par la perception de l'imperfection des informations du marché.

Cette focalisation sur la réponse à donner à des problèmes informationnels ne signifie nullement que les approches contractuelles ne peuvent intégrer les dimensions cognitives des agents, leur faculté de traiter des connaissances ou leurs capacités d'apprentissage. La notion même de rationalité limitée sur laquelle s'appuient la plupart des contributions est l'exemple type de la prise en compte de contraintes cognitives chez les agents, et, la mise en évidence de phénomènes d'apprentissage tel que le « learning by doing » est bien issue de cette famille d'approches théoriques. Mais, la possibilité d'introduction de telles dimensions cognitives est très étroite : les capacités cognitives des agents sont soit supposées données, soit supposées se déformer homothétiquement en fonction de l'information accumulée chez les agents. Quant aux phénomènes cumulatifs d'apprentissage, ils ne sont que des phénomènes accessoires de la résolution des problèmes informationnels et ne sont (et ne peuvent être) en aucun cas placés au centre de l'analyse

3-2-2 Les conceptions de l'entreprise comme « processeur de connaissances »

Des travaux de recherche dans différentes disciplines (histoire et stratégie industrielle, science des organisations, etc..) ont récemment contesté cette vision dominante jusqu'à la fin des années 1970. Les travaux réalisés par Nelson et Winter ¹ relayé par ceux de Dosi, Teece ou Freeman, constituent, indéniablement, le point de départ de la remise en question de l'approche statique telle que présentée ci-dessus. Par ailleurs des travaux aussi divers que ceux de Chandler (1962, 1992) en histoire économique, March et Simon (1993) en science des organisations, Penrose (1959), Alchian (1951) ou Richardson

¹ Nelson .R , Winter .S.G - "The shumpeterian tradeoff revisited" – in American economic Review Vol 72 , 1982 , pp114-132 ,

(1960, 1972) en économie industrielle, convergent sur ce point de vue essentiel : il est possible de construire une théorie de l'entreprise qui redonne la priorité à la manière dont est organisée la production.

Ainsi, l'attribut essentiel de l'entreprise est constitué par ses « compétences » ou « capacités organisationnelles ». La compétence recouvre les points suivants :

□ La capacité de transformer le savoir-faire et les connaissances vers de nouvelles situations.

□ L'organisation et la planification du travail, l'innovation et la prise en compte d'activités non routinières.

□ La qualité telle que l'efficacité personnelle, du groupe, les relations avec le personnel d'encadrement et les clients¹. Ces capacités organisationnelles qui se construisent avec le temps et qui traduisent ce que l'entreprise est capable de (bien) faire avec confiance selon l'expression de Nelson (1994), invitent à placer au cœur de la constitution des entreprises, la création et la circulation de connaissances communes et les procédures d'apprentissage. Pour cela il faut poser que: « ... La connaissance est distincte des données et de l'InformationLes Données sont des faits et des chiffres bruts.....L'information est une donnée traitée et la connaissance est une information personnalisée »². Les compétences correspondent à un ensemble de routines, de savoir-faire différenciés et d'actifs complémentaires qui traduisent « l'efficacité des procédures de résolution que l'entreprise se pose »³. L'importance des routines (programmes ou modèles d'activité répétitifs assurant le lien entre les comportements individuels et leur productivité) doit être soulignée, car elles jouent le rôle de véritables briques élémentaires de l'édifice. Lorsque sur une compétence donnée, l'entreprise dispose par rapport à la concurrence d'un avantage concurrentiel soutenable (ce que l'entreprise est capable de bien faire mieux que les autres), on parle de compétences de base ou « core competencies »⁴. Toute la dimension stratégique de l'entreprise revient en première analyse à sélectionner ses compétences de base à partir des

¹ Bonnefoy.H- «La gestion de la connaissance métier», in, <http://dialog.ac-reims.fr/stitechnoreims/IMG/pdf/11-gestionprof.pdf>, consulté le 17 août 2009.

² nd vJ.Xu , M. Qaddus – "Adoption and diffusion of knowledge management systems : field studies of factors aariables" - in Journal of Management Développement , Vol 24 N°4 , 2005 , pp 294 et 295 (Traduction libre)

³ Cohendt.P Llerena .P, « La conception de la firme comme processeur de connaissances », 1999 pp 213

⁴ Prahalad.C.K. , Hamel.. -"The core competencies of the corporation"- in Harvard Business review Vol :68 N°3 , 1990 , pp79-91 ,

connaissances productives et des routines préalablement acquises dans la résolution de problèmes.

L'entreprise est ainsi essentiellement conçue comme un lieu d'agencement, de construction, de sélection et d'entretien des compétences. Cette conception suppose de privilégier l'acquisition, la production et la distribution des connaissances indispensables au maintien des compétences : c'est en ce sens que l'on peut parler d'entreprise comme « processeur de connaissances ». Le processeur fonctionne à travers des vecteurs spécifiques

a) Le Vecteur Apprentissage

L'apprentissage est défini comme «...un processus fondé sur la répétition et l'expérience accumulée, qui font que les tâches sont effectuées de mieux en mieux et de plus en plus vite »¹

L'apprentissage global implique des compétences davantage organisationnelles qu'individuelles. Bien que les compétences individuelles soient essentielles, leur valeur dépend de leur emploi dans des montages organisationnels particuliers. Les processus d'apprentissage sont intrinsèquement des phénomènes sociaux et collectifs. L'apprentissage se produit non seulement par l'imitation et l'émulation des individus, comme cela se passe entre professeur et élève ou maître et apprenti, mais aussi en raison de contributions conjointes à la compréhension de problèmes complexes. L'apprentissage requiert des codes communs de communication et des procédures coordonnées de recherche de solutions.

Dans cette perspective, les mécanismes cognitifs chez les membres de l'organisation jouent un rôle prépondérant. Ceux-ci impliquent le développement d'une base collective de connaissances, la définition d'un ensemble de règles, de codes et de langages communs qui sont à la base de la constitution et de l'évolution des routines. Ce qui importe dans cette vision, c'est l'ensemble des processus mentaux à travers lesquels les agents forgent leur représentation du monde.

L'exploitation de ce potentiel est spécifique à chaque entreprise car la marque de son histoire conditionne le champ des opportunités technologiques qui lui sont accessibles.

¹ Jean Luc Charron et Sabine Separi : "Management", Ed Dunod ,Paris , 2008, pp.40.

b) Le Vecteur Routines

La notion de routine illustre l'étroite imbrication entre les choix (les contenus) et le comportement de l'entreprise (la procédure). Comme souligné plus avant et résultant de l'accumulation de choix passés, la routine canalise les comportements de l'entreprise. Ces derniers sont, dans une certaine mesure, relativement indépendants des comportements des individus qui la constituent. La routine permet ainsi de considérer l'entreprise comme une entité propre, dont la logique de comportement ne se réduit pas à la logique de comportement des individus qui la constituent. Certes, la routine permet de préciser la nature des comportements sans pour autant en fixer le contenu. Si l'on considère que la rationalité de l'entreprise est toujours en devenir, le processus d'apprentissage s'applique de la même manière aux routines.

La notion de routine évoque cependant les idées d'inertie et de répétition qui semblent paradoxales dans une problématique d'évolution vitale à la concrétisation d'un avantage concurrentiel. Mais le fait est que, au risque de se répéter, la répétition est nécessaire pour coordonner des individus dont les rationalités et les motivations sont différentes : « Les routines permettront la reproduction et la répétition des actions dans le cadre des schémas existants »¹. L'action collective suppose un certain degré d'inertie. L'entreprise, en tant qu'agent collectif, s'appuie sur la répétition de comportements qui lui permettent de se perpétuer dans le temps. L'apprentissage traduisant un processus de renouvellement des routines, le choix de nouvelles routines ou la transformation progressive des anciennes renvoient à l'idée d'expérience.

L'expérience se comprend dans ses deux sens : en tant qu'accumulation des choix passés d'une part, en tant qu'espace d'expérimentation - essais et erreurs - d'autre part. L'expérience de l'entreprise constitue le moyen de son apprentissage par lequel elle consolide certaines routines et en renouvelle d'autres.

Dans cette optique, l'entreprise est considérée comme une cellule complexe dont la survie dépend de ses capacités d'adaptation et d'apprentissage. Tout comme l'avantage concurrentiel des entreprises réside dans leurs compétences dynamiques enracinées dans des routines de haute performance opérant au sein

¹ Nonaka.I et. Takeuchi .H : - « The Knowledge creating Company : How Japanese companies create the dynamics of innovation», Ed Bock, 1995, pp.79.

de l'entreprise, contenues dans les processus et conditionnées par leur histoire. Ce processus est lui-même tributaire de la manière dont sont appréhendées les capacités des agents composant l'organisation humaine qui fait l'Entreprise.

c) Rationalité limitée ou attention limitée des agents

Dans un contexte d'économie basée sur l'information, l'essence du comportement des agents d'une entreprise provient de leur capacité limitée à traiter l'information. Le postulat central de rationalité limitée¹ suppose que les capacités cognitives des agents sont données, et n'évoluent pas dans le temps. La limite des capacités des agents à traiter l'information entraîne plusieurs conséquences majeures : elle fournit tout d'abord une justification de l'existence de l'entreprise. Elle implique par ailleurs l'incomplétude des contrats, qui est à l'origine de la possibilité de comportements opportunistes. Dans les relations que les agents sont amenés à avoir entre eux, ils ne peuvent prévoir à l'avance l'ensemble des éventualités qui influenceront sur le résultat de leur transaction. De ce fait, les conditions du déroulement ex-post d'une relation contractuelle prennent une grande importance. L'étude des systèmes qui organisent ce déroulement (appréciation des résultats, modes de règlements des conflits, procédures d'adaptation du contrat aux aléas, coordination des connaissances, etc..) doit être une composante de l'analyse des organisations économiques². Le postulat de rationalité limitée, précisément parce qu'il repose sur l'idée que les capacités cognitives des agents sont figées, enferme la conception de l'entreprise dans une vision essentiellement statique. Même si certains éléments de dynamique sont par exemple sous-jacents dans l'approche néo-institutionnelle de l'entreprise (Brousseau, 1997)³, il apparaît qu'une véritable extension à un contexte dynamique se heurte à des problèmes et contradictions insurmontables. Ainsi par exemple, une contradiction majeure apparaît dans la mesure où bien qu'ils aient une rationalité limitée, les agents sont cependant supposés avoir la capacité de sélectionner la structure de gouvernance la plus efficiente dans une perspective dynamique.

¹ L'américain Herbert Simon analyse à partir de 1950 les processus décisionnels dans les organisations et formalise le concept : la rationalité limitée, Jean .Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit, pp.40.

² Coriat . B .et.Weinstein, O - « Sur la théorie évolutionniste de la firme » - C.R.E.I – Université Paris 13, 1996

³ Patrick Llerena, Patrick Cohendet « La conception de la firme comme processeur de connaissances », Revue d'économie industrielle, Année 1999, Volume 88 pp 216.

Dans un contexte d'économie fondée sur la connaissance, les agents disposent de capacités cognitives qui évoluent par définition dans le temps. En ce sens, la notion de rationalité limitée - qui reste pertinente à un moment donné du temps - n'est plus le concept central pour fonder la compréhension des comportements. Ce qui devient central, c'est la manière dont les agents effectuent leurs apprentissages pour évoluer dans un contexte de création et de circulation des connaissances. Or dans cette perspective, ce qui limite les capacités de décision et d'action des agents, c'est le fait que leur attention est limitée. Comme l'ont montré March et Simon¹, les agents n'ont qu'une aptitude limitée à focaliser leur attention et ne peuvent se concentrer que sur quelques processus d'apprentissage seulement. Dans l'espace des connaissances, il se crée ainsi pour un agent donné une dichotomie entre d'une part le sous-espace des connaissances sur lequel l'agent concentre son attention cognitive et participe activement à la création et/ou circulation des connaissances (en mobilisant des ressources cognitives pour apprendre, pour produire des connaissances nouvelles, pour les transférer, etc.), et d'autre part le sous-ensemble de connaissances sur lequel l'agent se contente simplement d'être « informé ».

Ce découpage de l'espace des connaissances en deux catégories qui est le résultat de la rareté des ressources cognitives d'un agent individuel, se retrouve à l'échelle de l'entreprise à travers la distinction entre les activités qui appartiennent aux compétences de base de l'entreprise et les autres. Lorsqu'une entreprise se mobilise autour d'une compétence de base, elle focalise son attention cognitive sur les activités constitutives de cette compétence. Cette focalisation vise à la maîtrise de la manière dont les connaissances relatives à ces activités sont produites et circulent. Dans cette optique, l'entreprise s'efforcera d'effectuer elle-même des recherches ou à entretenir des liens étroits avec les centres de recherche ayant les capacités de produire les connaissances nouvelles dont l'entreprise a besoin, elle n'hésitera pas non plus à effectuer les apprentissages nécessaires en interne pour avoir les capacités cognitives d'absorber les connaissances élaborées à l'extérieur, elle tissera patiemment des réseaux de relations informelles avec des partenaires ayant des connaissances complémentaires aux siennes, etc.. Pour les autres activités - « hors compétence de base » -, l'entreprise n'y investit pas de ressources cognitives particulières, et entretient avec ceux qui contrôlent l'accès et l'usage de ces ressources des relations marchandes classiques.

¹ Marh.J, Simon .H. – « Organisations », Ed Dunod, Paris, 1991

3-2-3 Circulation de l'information versus circulation des connaissances

Dans une économie fondée sur l'information, la manière dont l'information circule au sein d'une organisation occupe naturellement une place importante. La conception de Shannon a profondément inspiré la représentation de la circulation des informations en mettant l'accent sur la qualité de la transmission entre les émetteurs et récepteurs de l'information et l'efficacité du système de traitement des informations. Plus le système de traitement et les canaux de distribution de l'information seront efficaces, plus grande sera la quantité d'information qui pourra circuler. Dans la transcription de ce modèle à la théorie de l'entreprise, ce qui caractérise le système d'information de l'entreprise, c'est la manière plus ou moins centralisée dont l'information circule entre les différents agents de l'organisation qui amène à distinguer deux modes extrêmes de systèmes d'information (horizontale et verticale). La structure d'information propre à chaque entreprise règle le principe de fonctionnement et d'efficacité de l'entreprise et concerne le double processus de division/allocation des tâches et des fonctions et de mode de coordination de ces tâches séparées au sein de l'entreprise.

Dans un contexte d'économie basée sur la connaissance, la qualité de la circulation de l'information à tous les niveaux de l'organisation et entre les divers agents est certes un élément important pour la cohérence d'ensemble, mais il n'est pas essentiel. Ce qui devient central, c'est la possibilité de déplacer efficacement la connaissance entre les différents agents et compartiments de l'entreprise. Or, le déplacement de la connaissance se heurte à deux obstacles majeurs :

a) D'une part l'existence d'une partie de la connaissance sous forme tacite.

Si, à un moment donné, la connaissance comporte bien une partie codifiée qui peut se transmettre aisément (pourvu que des canaux efficaces existent) sous forme de messages ou autres supports formalisés, elle comporte aussi une partie tacite qui a un caractère fortement personnalisé et qui est difficile à formaliser et à communiquer. Les rapports entre connaissance codifiée et connaissance tacite font l'objet d'une attention croissante dans la littérature à partir du travail de

pionnier effectué par Polanyi¹. L'un des développements majeurs pour la théorie de l'entreprise est dû à Nonaka et Takeuchi². Leur hypothèse est que la création et la circulation de la connaissance dans une organisation reposent sur la maîtrise de l'interaction dynamique entre connaissance codifiée et connaissance tacite, et plus précisément sur la maîtrise des quatre modes élémentaires de conversion : l'externalisation (transformation de la connaissance tacite en connaissance codifiée), la combinaison (codifiée vers codifiée), l'internalisation (codifiée en tacite), la socialisation (tacite en tacite).

b) D'autre part le fait qu'au sein d'une organisation donnée, l'une des difficultés est de veiller en permanence à ce que les connaissances individuelles puissent se transformer en connaissances partagées (ou connaissances sociales) et réciproquement.

La construction d'une base de connaissance commune, la recherche d'apprentissage collectif à travers des équipes projets, l'organisation de rencontres informelles au sein de l'entreprise pour discuter des améliorations de la qualité ou d'autres paramètres de la performance, sont parmi les principales solutions couramment mises en place par les entreprises pour assurer un transfert continu et efficace des connaissances collectives vers les connaissances individuelles et réciproquement. Le processus de production de connaissances nouvelles se distingue de l'aspect circulation des connaissances parce que la création de connaissance est un acte essentiellement individuel : «Une organisation ne peut créer de connaissances que par les individus qui la composent. Par conséquent, il est très important pour l'organisation de supporter et de stimuler les activités de création des connaissances par les individusL'organisation de la création des connaissances doit être comprise comme un process qui organisationnellement amplifie les connaissances créées par les individus et les cristallise au niveau du groupe à travers le dialogue, la discussion, le partage d'expériences et d'observationCette dynamique d'interaction facilite la transformation de la connaissance individuelle en connaissance intégrée à l'organisation »³ Car, des trois grandes dimensions de la stratégie des entreprises que sont la stratégie concurrentielle, la stratégie financière, et la stratégie organisationnelle, c'est cette dernière qui, dans le contexte de « l'économie de la connaissance », prend

¹ Polanyi . M - “ The tacit dimension” – Ed Routledge- Londres , 1966

² Nonaka.I et. Takeuchi .H , op. cite .

³ Nonaka.I et. Takeuchi .H , op cite , pp 13, 14 (Traduction libre)

une place croissante dans l'analyse stratégique, avec la montée en puissance des problématiques de gestion stratégique des ressources humaines, et de développement de formes d'organisation en réseau; elles renvoient aux choix d'internalisation / externalisation d'activités, d'organisation interne et de gestion de l'emploi .etc....,

C'est une réalité qui s'impose au sens où les entreprises sont des organisations qui fonctionnent avec des connaissances plutôt qu'avec des informations¹. À la différence des facteurs physiques, les compétences technologiques (tout au moins une part de celles-ci) et managériales s'incarnent dans des êtres humains et c'est en tant qu'organisations que les entreprises sont formées de tels êtres humains. Les compétences technologiques et managériales définies en bref comme des éléments de la connaissance, sont mis en œuvre par les entreprises, bien que, dans le même temps, elles soient accumulées au sein de la structure de l'entreprise de façon à être remises en œuvre, reformulées. Ou redéfinies par un usage répété. En tant que tel, un processus d'implication de compétences technologiques et managériales peut être défini comme un processus d'apprentissage par les entreprises en tant qu'organisations. Ou d'apprentissage organisationnel par les entreprises.

Entendue comme un niveau d'analyse intermédiaire entre le niveau des individus et le niveau de la dynamique industrielle, l'entreprise devient une entité où la connaissance est créée et organisée en vue de produire des biens et des services. Son existence analytique ne s'entend plus à l'aune de la figure universelle du marché et des coûts de transaction mais en raison,

- (i) de la capacité limitée des individus - en matière de connaissance, de prévision et de temps - qui les oblige à coopérer au sein des entreprises afin de créer des biens et des services qu'un individu isolé ne pourrait concevoir seul,
- (ii) de l'incertitude radicale à laquelle sont confrontés les agents qui sont amenés à créer des institutions et des organisations pour lutter contre les imprévus de leur
- (iii) de l'environnement.

¹. Chandler Alfred D Jr « Scale and Scope » - 7eme Ed – Harvard University Press , 2004

Et à cet égard, l'expérience des entreprises japonaises dans leur processus d'intégration et d'accumulation des connaissances (au début de la seconde moitié du XXème siècle) est illustrative de l'importance des apprentissages dans les stratégies de conquêtes des marchés mondiaux. Ainsi la nature intégrante des relations industrielles de travail dans ces entreprises semble être imputable au fait que. Dans les usines et les bureaux (spécialement dans les usines). Les véritables sites où les technologies et compétences managériales importées étaient mises en usage, des relations étroites de coopération étaient établies entre ingénieurs (un certain nombre de ceux-ci appartenaient aux strates managériales) et travailleurs qui communiquaient entre eux comme égaux d'un point de vue fonctionnel.

Bien entendu des relations étroites de travail et de coopération pouvaient exister en Europe entre ingénieurs, entre usines et institutions de recherches

Mais ce dont il est question ici c'est la signification de l'établissement de relations coopératives entre ingénieurs et ouvriers de production travaillant dans la même usine ou l'établissement de ce que certains auteurs appellent « factory-floor-ism » (le phénomène de l'atelier) ou « shop-floor-orientedness » (tendance à s'orienter vers l'atelier) en mettant en exergue les relations coopératives entre ingénieurs du contrôle de production et travailleurs qualifiés en position de leadership. Cela tranche de façon brutale avec la réalité des ateliers en Allemagne, par exemple. où durant la même période " l'empire du contremaître " était en train d'être remplacé par celui de « l'ingénieur en chef » Cette caractéristique particulière de l'atelier japonais prenait forme et se développait de manière toujours plus prééminente à travers le processus continu par lequel les Ingénieurs étaient éduqués en accord avec le principe de « factory floor-ism » ou « shop -floor-orientedness » et recevaient une formation adéquate à travers le processus d' introduction de technologie et de management.

Vu sous cet angle, les entreprises ne constituent pas seulement des convoyeurs des compétences technologiques et managériales mais aussi leurs créateurs et transformateurs

Par essence, ces compétences peuvent être considérées comme une sorte d'information, mais elles sont plus que cela parce qu'elles se préoccupent aussi des caractéristiques de la connaissance. Celle-ci n'est pas seulement transmise collectée ou mise en mémoire, mais aussi mise en œuvre, accumulée, mise en usage et, de plus, incorporée au sein de l'organisation.

En tous les cas cela a permis aux entreprises japonaises, notamment, de concevoir et exécuter des Corporate stratégies qui ont ébranlé les certitudes des entreprises occidentales qui disposaient pourtant d'une avance historique et technologique sur celles là. Mieux, dans certaines industries (nota, automobile) ces dernières s'intéressent de plus en plus aux modèles d'organisation mis en place par les premières¹. Preuve, s'il en est, que le savoir-faire est une composante de la compétence qui a pour objectif d'influencer les règles.

Section 4 : La gouvernance d'entreprise ou « Corporate gouvernance »

Comme décrit ci-dessus (cf : la globalisation financière) la montée en puissance des investisseurs institutionnels et des fonds d'investissements privés stimule l'émergence et la propagation d'une nouvelle conception de l'entreprise et de sa relation aux actionnaires. Dans le monde des affaires, les grands fonds de pension américains, prônent dès les années 1980 l'adoption de nouveaux principes de corporate governance parmi lesquels la composition, le rôle et le mode de fonctionnements des conseils d'administration occupent une place de premier plan. Sous la pression des investisseurs, le pouvoir des dirigeants a tendance à décliner au profit de celui des actionnaires²

Cette évolution trouve des arguments en puisant dans le monde académique, et notamment dans la théorie de l'agence qui se développe à partir des années 1970, affirmant la primauté de l'actionnaire en tant que destinataire des richesses produites par l'entreprise, et celle du marché en tant que mécanisme de régulation de l'activité économique ; l'existence d'un « marché du contrôle » des entreprises devant notamment favoriser la liquidité des placements des investisseurs .

On observe alors l'apparition d'indicateurs de performance tels que l'Economic Value Added (EVA)³, ou la Shareholder Value Added (SVA)¹, qui se diffusent

¹ Exemple du « Toyotisme » qui consiste, entre autres, à gérer la production depuis l'aval : la production est régulée en fonction de la demande sous ses différents aspects, évitant ainsi les surcapacités de production et de stockage etc....

² Josien . S , Landrieux –Kartochian. . S :- « Organisation et Management de l'Entreprise », Gualino éditeur ,Paris, 2008, p.75.

³- Palpacuer . P , Pérez.R , Tozanli. S , Brabet. J « Financiarisation et globalisation des stratégies d'entreprise : le cas des multinationales agroalimentaires en Europe » Finance Contrôle Stratégie – Volume 9, n° 3, septembre 2006, p. 165 – 189. pp 16

par le biais des cabinets de conseil et dont le calcul se rapproche du « cash flow libre » attendu par les actionnaires². L'utilisation de ce type d'indicateur n'est pas neutre dans la mesure où elle modifie la posture de l'actionnaire vis-à-vis de l'entreprise, puisque l'EVA intègre « ex ante » un niveau de rémunération des fonds propres attendus des investisseurs. La rentabilité économique doit alors s'ajuster aux objectifs de rentabilité financière, de sorte que les actionnaires ne se situent plus dans leur position traditionnelle de preneurs de risque ultime, rémunérés à partir du revenu résiduel de l'entreprise.

Sous l'influence de ces évolutions, les grandes entreprises américaines ont opéré un revirement stratégique majeur à partir des années 1980, en augmentant de façon significative la part des profits distribués aux actionnaires sous forme de dividendes et de rachats d'actions : le taux de distribution sous forme de dividendes passe ainsi de 42,9% à 58,5% en moyenne annuelle entre la décennie 1970 et celle de 1990, tandis que 12% à 30% des profits seront annuellement redistribués sous forme de rachats d'actions. Entre 1984 et 1996³.

4-1 Le concept de « Corporate governance

Le corporate governance peut être défini comme « l'ensemble des mécanismes qui ont comme effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui 'gouvernent' leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire »⁴. C'est aussi « l'ensemble de mécanismes organisationnels et de marché pour contrôler l'exercice du pouvoir, tant en termes de performances économiques que de responsabilités sociales »⁵.

Dans un autre angle et dans le douzième chapitre de son ouvrage, intitulé « Corporate Governance »⁶, Williamson développe un argumentaire, fondé sur la logique de la théorie des coûts de transaction, qui, au travers de l'approche « transactionnelle » de la gouvernance, conduit à soutenir la valeur actionnariat,

¹ Rapport. A « Creating share value, The new standard for business performance » - Free Press 1986

² Shareholder Value = VAN de tous les cash flow futures (+) valeur des actifs incorporels (-) Dettes

³ Palpacuer .F, et al, op cité pp169

⁴ Charreaux .G - « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », IAE Dijon Crego/ Latec, Mai 1996, pp03

⁵ Jean -Luc Charron et Separi, op.cit, pp.95.

⁶ Williamson .O.E. - "Economic institutions of capitalism" - The Free Press, New York, 1985 pp 323

dans la mesure où le contrôle des organes stratégiques par les seuls représentants des actionnaires est jugé optimal.

La partie privilégiée dans ledit chapitre sont les actionnaires. L'unité d'analyse est alors la transaction portant sur l'échange de capitaux sous la forme de fonds propres. Pour l'auteur, la particularité de cette transaction doit être appréciée à deux niveaux :

- i) tout d'abord, elle est par nature propice à un « hold up ». Les actionnaires seraient de fait dépossédés de leur service lors de la réalisation de la transaction, contrairement aux travailleurs, dont le capital humain est intrinsèquement inaliénable. Ceci tient à la nature de leur input : « un pouvoir d'achat à caractère général ». En conséquence, ils s'exposent à un risque très fort d'expropriation. Ce risque est exacerbé par le fait que les actionnaires, en tant que groupe, sont attachés à vie à l'entreprise, sans moyen aucun de s'en séparer ni de renégocier les clauses de leur relation. Certes, un détenteur de fonds propres peut, individuellement, se débarrasser à tout moment de ses titres sur le marché secondaire. L'exit est même le recours principal offert aux actionnaires, qui ne s'en privent généralement pas. Mais pour Williamson, seul le niveau collectif est analytiquement pertinent dans ce cas précis
- ii) cette faiblesse originelle du contrat d'action, qui place les actionnaires dans une position très particulière, est nécessaire: elle seule permet d'assurer le financement d'investissements spécifiques. Ce point, fera l'objet d'un article¹, où Williamson montre que dans le cas d'investissements spécifiques (notamment dans l'innovation), le financement par actions est optimal. En effet, ce mode de financement s'apparente au choix d'une structure de gouvernance intégrée: les actionnaires ne disposent d'aucune garantie de paiement, ce qui laisse une grande flexibilité dans la gestion de la relation. C'est bien le propre d'une structure intégrée. À l'inverse, le financement par dette est une structure de gouvernance de type marchande, où les règles régissant le lien entre l'entreprise et les porteurs de liquidité sont définies de

¹ Williamson O.E.- « Corporate Finance and Corporate Governance », The Journal of Finance, n°43.3, 1988 , pp. 567-591. ,

manière stricte (définition d'un échéancier de paiement, etc.....). Cet instrument convient alors au financement d'actifs peu spécifiques.

Dans ces conditions, Williamson conclut à la nécessité d'une institution à même de protéger les actionnaires. Le conseil d'administration va remplir ce rôle, en se chargeant du contrôle de l'équipe managériale au nom des détenteurs du capital social de l'entreprise. Le contrôle des actionnaires sur le conseil est la structure de gouvernance qui minimise les coûts de transaction

En sciences économiques, la majorité des travaux soutiennent la valeur actionnariat. Ce soutien revêt bien souvent un caractère implicite, via le recours à la notion de « relation d'agence » pour représenter l'interaction entre la direction et les actionnaires.

Cette notion est empruntée à l'analyse juridique, où elle désigne - une relation dans laquelle le principal dispose du pouvoir de contrôler et de diriger l'activité de l'agent. De même, « ...une relation d'agence se démarque des autres relations fiduciaires en ce qu' 'il est du devoir de l'agent de répondre aux désirs du principal »¹ .

L'appui sur ce concept conduit bien à privilégier les détenteurs du capital social dans les discussions sur la répartition du pouvoir dans les sociétés anonymes: si l'équipe dirigeante est effectivement l'agent des actionnaires, sa mission première est de servir au mieux leur intérêt.

Par ailleurs la globalisation financière et productive a induit la montée de l'activisme des investisseurs institutionnels. Et le problème auquel ces derniers ont été confrontés a été d'exercer une pression sur les managers avec un espoir d'efficacité et sans coûts prohibitifs (le coût de contrôle des managements d'entreprises le serait pour des actionnaires « éparpillés »).

D'où la constitution d'associations pour partager les informations et l'émergence d'un secteur d'activité pour les collecter et pour relayer les attentes de ces investisseurs auprès des pouvoirs publics.

D'où également la définition de « codes de bonne conduite » destinés à normaliser l'organisation des entreprises financées, à réduire les asymétries

¹ Reuschlein .H , Gregory .W - “ Agency and Partnership” - West publishing 1979 , pp. 11 ,Traduction libre)

d'information et à faciliter la mobilité des investissements entre les espaces économiques.

La portée potentielle de cet activisme est considérable compte tenu du poids de ces acteurs : le portefeuille américain représente environ 10 000 milliards de dollars dont la moitié pour les fonds de pension¹. Ces évolutions s'inscrivent dans le contexte de la libéralisation des flux financiers internationaux. Les investisseurs constituent de plus en plus, en raison de la baisse des coûts de transaction, des portefeuilles internationaux. On saisit mieux ainsi les informations sur le rôle prépondérant de Calpers (Fonds de Pensions des fonctionnaires américain), par exemple, aux États-Unis dans le remplacement, dans les années 1990, des PDG d'IBM et de General Motors².

Le concept de « gouvernance d'entreprise » n'a pas pu s'imposer sans le développement de son pendant vital à savoir le concept de « création de valeur ».

4-2 Le concept de « Création de Valeur »

«.....Pour s'assurer un succès durable, une entreprise doit créer de la valeur pour ses actionnaires et pour la société. C'est la Création de valeur partagée..... Créer de la valeur partagée exige de penser à long terme tout en générant des résultats annuels solides..... Nous visons (et avons réalisé) des améliorations permanentes de notre performance annuelle grâce au « modèle Nestlé », qui allie croissance organique annuelle de 5% à 6% et augmentation annuelle constante de la rentabilité (marge EBIT). Mais nous sommes opposés aux solutions commerciales et sociales temporaires et à court terme. Nous avons par exemple sciemment évité d'être cotés sur des marchés boursiers qui exigent la publication de résultats trimestriels, étant d'avis qu'il peut en résulter une logique d'affaires trop axée sur le court terme. »³

Du point de vue de l'efficacité, l'enjeu central des mécanismes de gouvernance consiste en leur impact sur la création de valeur. Et il y a création de valeur

¹ Jeffers . E , Plihon . D - « Les fonds d'investissement étrangers, fers de lance du pouvoir de la Finance » - Cedi Paris XIII , 1999

² O' Sullivan . M « Le socialisme des Fonds de pension américains, ou « plus ça change » : financement des retraites et corporate governance aux Etats Unis » – in – Association Recherche & Régulation - La Découverte , Vol n° 4 , 2000, pp 71 ,

³ Peter Brabeck-Letmathe, « Creation de valeur partagée »- Président du Conseil d'administration et Administrateur délégué de Nestlé – Rapport 2007

lorsque les flux de liquidité secrétés par une entreprise excèdent le coût du capital.

Sur la période 1996-2000 les entreprises multinationales agroalimentaire américaines ont redistribué en moyenne 90% de leur cash flow aux actionnaires, tandis que celles européennes ont redistribué 33% des cash flow générés¹.

Indépendamment de la différence du niveau de rétribution des actions à travers le cash flow (du essentiellement à la structure actuelle de l'actionnariat propre à chaque région) il apparaît, que la tendance confortée par la théorie de l'agence se confirme, à savoir que l'actionnaire revient au cœur des décisions stratégiques de l'entreprise.

Le concept de création de valeur est, en fait, au cœur de la financiarisation des stratégies des entreprises, en ce qu'il implique comme influence primordiale des actionnaires sur les corporates stratégies des entreprises : « Au sein du groupe, nous utilisons un indicateur de valeur pour l'actionnaire que nous avons baptisé TSR, pour 'Total Shareholder Return' Il y a 3 ans, le PDG a déclaré : « nous avons utilisé cet indicateur non seulement pour évaluer les performances de l'équipe de management, calculer les bonus, mais aussi comme outil stratégique .. Aujourd'hui il est institutionnalisé. Nous analyserons toutes nos projections stratégiques à travers ce filtre afin de nous assurer que chaque décision va nous permettre de créer de la valeur pour l'actionnaire. Vous pouvez aller dans le bureau de n'importe quel responsable dans le groupe et demander ce qu'est le TSR...(.), c'est l'un des principaux facteurs qui expliquent la diminution du niveau des dépenses d'investissement de l'entreprise de 6% à 4% du chiffre d'affaire. Jamais je n'aurai cru vivre assez longtemps pour voir les dépenses d'investissement de Procter & Gamble passer sous la barre des 4% du chiffre d'affaire. La TSR a permis au responsable de ne plus se focaliser uniquement sur le compte de résultat mais de s'intéresser aussi au bilan et à la trésorerie d'exploitation »²

¹ Palpacuer .F , et al op .cité 181

² Laurent .B, -« La financiarisation » des stratégies des groupes, UQAM ,Montréal 05 octobre 2005 université Paris –Dauphine, Clayton Daley, Directeur Financier Procter & Gamble – in Option Finance n°836 , 30 Mai 2005 pp36

Les travaux de Morin¹ confirment cette tendance prégnante dans laquelle les acteurs de l'investissement institutionnel sont, en effet, porteurs d'un modèle stratégique « idéal » vers lequel les entreprises doivent tendre pour être appréciées des marchés.

Dans l'agro-alimentaire par exemple, ce modèle inclut les caractéristiques suivantes :

- (i) une forte capitalisation boursière (Danone, Nestlé, Unilever), permettant d'assurer une liquidité du placement de l'investisseur et facilitant le suivi de l'entreprise par les analystes,
- (ii) une position de leadership mondial, basée sur des marques fortes à même de s'imposer vis-à-vis des marques de distributeurs qui occupent une place croissante sur les marchés agro-alimentaires,
- (iii) une spécialisation (« pure players ») considérée comme nécessaire à la construction d'un leadership mondial, et,
- (iv) une croissance régulière, permettant de garantir les résultats financiers attendus.

On en arrive à une sorte de « Norme » élaborée par des analystes financiers, conçue à partir d'analyse des dynamiques concurrentielles du secteur étudié et sur l'observation des stratégies les plus performantes en matière de génération de cash flow, de sorte qu'elle apparaît autant comme un produit des stratégies des entreprises, que comme un « moule » qu'il s'agirait de leur imposer.

Même si le secteur de l'agro-alimentaire ne saurait représenter, à lui seul, les évolutions que connaissent d'autres secteurs touchés par la financiarisation, les études confirment au moins que chaque prise de contrôle de Capital d'une entreprise par un « blockholder » notamment institutionnel induit, dans la quasi majorité des cas, les corporate strategies de type :

- Recentrage sur le noyau dur des métiers des entreprises
- Leadership mondial

¹ Morin F. « A Transformation in the French Model of Shareholding and Management », *Economy & Society*, vol 29, n° 1, 2000 , pp. 36-53

- Arrêt de la diversification des portefeuilles d'activités non liées
- Réduction des investissements internes en pourcentage du Chiffres d'affaires

Ainsi, en Avril 2008, Colony (entreprise internationale de fonds d'investissement privés) et Eurazeo (entreprise européenne de fonds d'investissement privés) annonçaient de concert leur intention d'accroître leur participation au Capital d' Accor (Groupe Hôtelier) à 30°/°.

Dans la foulée, le Management d'Accor souligne sa volonté de recentrer l'entreprise sur ses deux métiers, et de cibler le Leadership mondial. Il ne pouvait en être autrement puisque pour Eurazeo, par exemple, « ...dans tous les cas, qualité du management, « barrières à l'entrée », profitabilité et récurrence des cash flows sont au cœur de la démarche de création de valeur d'Eurazeo.. »¹

Le processus de globalisation a poussé les entreprises qui aspirent à relever le challenge de leur croissance à réviser progressivement leur approche de l'arène concurrentielle mondiale ; chacune percevant et décodant les informations produites par cette même arène, selon des références qui lui sont propres. Mais ce même processus, induit par une volonté irréductible des acteurs financiers de lever tout obstacle à la fructification rapide de leurs capitaux, a remis sur le tapis un débat connu portant sur l'influence du manager de l'entreprise et celui de l'Actionnaire, détenteur des capitaux, sur la stratégie de celle-ci.

Les faits récents confirment que, dans la quasi majorité des cas, l'Actionnaire s'impose comme « guide » stratégique de l'entreprise ; d'où la financiarisation de la stratégie de l'entreprise.

Or, à l'ère de l'Economie de la connaissance ² et du paradigme naissant du Modèle des Ressources et Compétences, peut-on concevoir qu'une approche aussi « déterministe » de la stratégie de l'entreprise puisse déboucher sur une évolution positive (dans son acception la plus large) de celle-ci ?

¹ Rapport Financier Annuel Document de Référence, Communiqué Eurazeo – Avril 2008)

² Voir dans le cadre de ce concept l'ouvrage : Mourad DIANI, «Connaissance et performance : une nouvelle vision de la firme dans une économie basée sur la Connaissance», acte de colloque interdisciplinaire « connaissance(s) et incertitude », AIX, en provenance, 27 septembre2002

Conclusion du chapitre I

Le nombre de multinationales à travers le monde, est six fois plus que dans les années 70. Le monde économique du début du 21^{ème} siècle est façonné par l'action d'un phénomène qui bouscule de plus en plus la quiétude relative des planificateurs du moyen et long terme, sachant également que ces multinationales comptent plus de 280 000 filiales à travers le monde

La globalisation, comme déclinée dans ce chapitre, bouleverse les cadres légaux et structurels plus ou moins stables et protégés, auxquels s'étaient habitués les planificateurs au sein des entreprises. Surtout, elle accélère l'« obsolescence » d'une stratégie quelle qu'elle soit, du fait de l'impact extraordinaire de l'une de ses variables, à savoir les technologies de l'information et des communications, qui facilite et rend accessible la création de connaissances au sein des entreprises à partir du traitement ingénieux des informations rendues ainsi disponibles. De même, les espaces géographiques qui « protégeaient » habituellement les goûts et les habitudes de clients, assurant alors, à l'entreprise, un marché captif, sont désintégrés du fait que des habitants de Ouargla, ayant la même accessibilité à l'information (Télévision, radio, internet etc.....) que ceux de Melbourne, peuvent être intéressés par les même types de produits que ces derniers.

La globalisation, résultat d'un processus à l'accélération ininterrompue depuis le début du 20^{ème} siècle, mais surtout élément perturbateur de l'approche théorique en matière de stratégie, a poussé des managers à reconsidérer les philosophies qui avaient présidé jusque-là à l'appréhension du champ concurrentiel international. Le marché est appréhendé selon divers angles d'attaque et confronté aux niveaux de maîtrise tant organisationnelle que technologique des acteurs.

L'avantage concurrentiel sera le fruit d'un processus long et complexe. Les études empiriques démontrent que, pour l'instant, les entreprises fabriquant des biens industrialisés ne peuvent avoir que des stratégies partiellement globales, sur telle ou telle fonction. En revanche, toutes les productions immatérielles de la troisième génération industrielle peuvent être touchées par la globalisation : l'exemple typique est celui des télécommunications, avec le recours aux satellites. Dans ce cas, la ressource fondamentale devient l'information, laquelle est véhiculée par des canaux transnationaux (satellites). Il

est remarquable de constater que les petites entreprises axées sur l'immatériel, ou sur des marchés mondiaux hyperspécialisés (« nano marchés »), sont conduites à des stratégies de globalisation. Nul doute que l'analyse stratégique de l'internationalisation doit être profondément modifiée dans les prochaines années. Et, dans un tel contexte, le « poids » de l'entreprise n'aura aucun rapport avec sa « puissance » matérielle.

Ce qui ressort du présent chapitre, en fin d'analyse, c'est que la globalisation est en train de pousser à la remise en question des théories classiques en matière de stratégie des entreprises. Stratégie dont la finalité est d'assurer et maintenir le plus longtemps possible un avantage concurrentiel, dans un marché globalisé c'est-à-dire mouvant et instable pour toute entreprise qui ne dispose pas d'une avance technologique prise dans son acception la plus large.

Dans le chapitre qui suit, nous aborderons le concept de la stratégie de l'entreprise dans la théorie classique et les principales réflexions qui ont marqué l'évolution de l'analyse.

CHAPITRE II :

Stratégies et environnement concurrentiel

Introduction

Dans ce chapitre, nous tenterons, dans une première section, de cerner au plus près le concept de stratégie tant les angles d'approche peuvent être multiples et tout aussi légitime les uns et les autres.

Dans une deuxième section, nous déclinons, les éléments constitutifs de la dynamique concurrentielle ainsi que les différentes approches d'analyse de celle-ci

Dans la troisième section, nous présenterons, aussi succinctement que possible les systèmes concurrentiels dans lesquels peut évoluer la entreprise.

Nous terminerons ce deuxième chapitre par une quatrième section, qui abordera l'évolution des courants et modèles d'analyse qui ont accompagné celle des stratégies des entreprises par rapport à l'environnement général dans lequel elles ont activé.

Section 1 Essai de Définition de la Stratégie

1-1 Définition du concept de stratégie

Il n'est pas aisé de tenter de définir le concept de stratégie, tant il peut « envelopper » des thèmes récurrents autour desquels s'organise la entreprise, pour se maintenir « en vie » dans une industrie donnée.

On peut ainsi répertorier des dizaines de définitions avancées par des théoriciens de l'entreprise, tant américains qu'européens, allant de Henderson .B.D (du Boston Consulting Group) à Mac Kinsey en passant par Henri Duhamel et Ansoff Igor

C'est pour cela qu'il nous paraît plus approprié, dans le cadre de ce travail, de tenter de faire une synthèse de ces différentes définitions au travers des thèmes abordés par les définitions avancées

Ainsi, la stratégie peut être définie, selon :

- Le thème des Buts : est stratégique toute démarche qui repose sur la définition de buts à long terme, et la détermination des moyens pour les réaliser. Ce type de définition s'intéresse plutôt aux problèmes de politique générale de l'entreprise ou de l'organisation.
- Le thème du Plan : est stratégique toute démarche reposant sur une planification de l'engagement des ressources sur un horizon donné. Sans plan, pas de stratégie, dans cette conception extrême. Le management stratégique s'identifie alors à la planification stratégique
- Le thème de l'Environnement : est stratégique toute décision qui a pour but de rendre l'entreprise compétitive à long terme, de se renforcer par rapport à un environnement où règne la concurrence. Le management stratégique s'identifie alors à la lutte sur les marchés, et se rapproche du marketing stratégique.
- Le thème du Changement : est stratégique toute décision impliquant des changements importants, structurels, dans le management de l'entreprise (ses buts, ses activités, son organisation, etc.).

On entrevoit, déjà, au travers de ces tentatives, une constante, à savoir que deux niveaux de stratégie apparaissent :

Le niveau de la corporate strategy, élaborée par la Haute Direction, qui correspond largement à ce que l'on appelle la « politique générale ».

Le niveau du business strategy, que nous traduirons par « stratégie d'affaires » élaborée au niveau des divisions opérationnelles de produits et de marchés, et qui correspond largement au management stratégique.

Il demeure évident que ces deux niveaux sont étroitement reliés (dans la petite entreprise, ils sont parfaitement confondus). Mais ils correspondent à des problèmes distincts, y compris dans la façon dont sont prises les décisions comme dans leur objet.

Ainsi , élaborer une « stratégie de portefeuille » (acquérir de nouveaux métiers , vendre des unités d'affaires ,ou sortir de du ou des métiers , etc...) , diffère de l'élaboration de la stratégie d'affaires (créer des avantages concurrentielles pour permettre à l'activité de réaliser les objectifs fixés , etc....) , ou de celle de la « stratégie fonctionnelle » (régir les ressources des fonction ou des services qui

constituent l'entreprise en vue de concrétiser , soit la « stratégie de portefeuille » soit la « stratégie d'affaires »

En tout état de cause, l'Art de la stratégie consiste à traduire la pensée stratégique en action concrète et à parvenir à une grande efficacité dans la phase de mise en œuvre

C'est ce que tente de synthétiser Henry Mintzberg¹, à travers son modèle des « 5 P » pour définir le concept de stratégie :

Le Modèle des « 5 P »

- P comme plan, soit un type d'action voulue consciemment.
- P comme pattern (modèle), soit un type d'action formalisé, structuré.
- P comme ploy (manœuvre), soit une action destinée à réaliser un objectif précis (il ne s'agit que de tactique).
- P comme position, soit la recherche d'une localisation favorable dans l'environnement, pour soutenir durablement la concurrence.
- P comme perspective, soit une perception de la position dans le futur.

Ces cinq « P » sont inter reliés, et s'expriment globalement sous la forme de démarches stratégiques différentes, selon notamment ceux qui les mettent en œuvre ; ce qui vient encore souligner le lien très fort entre la réflexion et l'action en stratégie.

Ainsi,

— Dans les grandes organisations bureaucratiques, la rédaction du plan joue un rôle déterminant dans le processus stratégique. Le plan va se formaliser (Pattern), s'exécuter au travers de manœuvres (Ploy), se dérouler dans le temps (Perspective) et entraîner un certain positionnement sur le marché.

— Dans les petites organisations, le processus est différent. Les manœuvres jouent un rôle important (la stratégie est réactive), la stratégie émerge de ces manœuvres : elle se structure sur le tas, progressivement, acquiert une certaine

¹ Mintzberg .H - “ The strategy concepts : Five “Ps” for strategy” – in - California management review , 1987

durée, une certaine perspective de temps, et contribue à positionner l'entreprise, sans qu'il y ait de plan formalisé au départ.

On constate, donc, que l'approche du concept de stratégie traduit la diversité des origines des backgrounds théoriques des chercheurs dans le domaine de la théorie de la entreprise.

Ceci étant, on peut d'ores et déjà prétendre que la stratégie est une résultante de l'interaction de variables, tant internes qu'externes à la entreprise, qui permet à cette dernière de se « trouver une place » dans un environnement instable

1-2 Le paradigme S.C.P

Edward Mason (professeur à Harvard) affirmait, « ...Les entreprises doivent faire face à la concurrence de producteurs rivaux et de produits rivaux sur des marchés où elles opèrent. Il existe cependant, pour la plupart des entreprises, une marge de liberté à l'intérieur de laquelle la formulation d'une politique de prix est possible. En outre, certaines pratiques concurrentielles ou collusives ont pour effet d'élargir cette marge de liberté »¹

Cette affirmation, il faut le rappeler, procède des analyses faites au travers des grands procès anti-trust qui se sont déroulés aux Etats-Unis au début et même jusqu'à la moitié du 20^{ème} siècle.

Ainsi, en partant de l'étude de la structure des marchés, il tente d'examiner les différences qui existent dans les comportements concurrentiels des entreprises : en termes de politique des prix, de production, de stratégie des investissements.

Mason lance ainsi les bases de ce qui va être le paradigme S C P : Structure , Conducts , Performances (Structure , Comportements , Résultats de l'Entreprise) qui est ,à ce jour ,fortement présent dans la recherche en Stratégie dans l'école américaine (Michael Porter en est l'illustration)

En fait l'économie industrielle cherche à répondre aux trois séries de questions suivantes :

-quelle est la structure de marché ; ses caractéristiques sur lequel se positionne l'entreprise ?

-quels comportements l'entreprise met –en œuvre ?

¹ Mason .E - "Economic concentration and the monopoly Problem " - , 1957 , Edition Harvard University Press.

-quels sont les résultats de cette confrontation structure/ conduite. ?¹

En d'autres termes, le paradigme essaie d'expliquer comment les structure (facteurs externes a l'entreprise) agissent sur la conduite des entreprises (stratégie) et donc les résultats².

Depuis les années 50, deux écoles » sont alors apparues, pour interpréter ce « triptyque » S-C-P :

1-2-1 Ecole structuraliste

— Une première école, dite « structuraliste », estime que ce sont les structures de l'industrie (et non pas le marché de la entreprise) qui déterminent le niveau de performance à atteindre, et, en conséquence, les choix stratégiques, de technologie, de produits et de marchés. Ce n'est plus le marché de l'entreprise qui est l'objet d'analyse mais le marché de l'industrie (celle-ci étant définie comme un ensemble de entreprises ayant des produits et des processus de Production similaires).

L'entreprise est donc largement conditionnée dans ses choix par « les forces du marché », la pression de ces forces différant selon la structure de l'industrie, essentiellement selon la hauteur des barrières à l'entrée. Le représentant majeur de cette école est Joe .S .Bain.³

1-2-2 Ecole comportementaliste

---Une seconde école, appelée « comportementaliste », estime que la relation est moins déterministe. S'il est vrai que les structures de l'industrie conditionnent les choix stratégique des entreprises, celles-ci ne sont pas passives : par des stratégies proactives, elles s'efforcent de modifier les structures en leur faveur, essentiellement pour empêcher l'entrée de nouveaux concurrents

En effet, l'idée majeure de l'analyse industrielle est que, plus les barrières à l'entrée sont élevées, plus les taux de profit pourront être élevés (à courbe de demande équivalente)

¹Charron .J.L et Sépari.S ,op .cite pp 410 .

² Pellicelli.G , « Stratégie d'entreprise », Ed de Boeck , Paris ,2007 , pp125 ..

³ Joe .S .Bain - "Barriers to New Competition", Harvard University Press, 1956

Seulement, dans l'approche structuraliste, cette « hauteur » résulte de conditions « objectives » (états de la demande et de la technologie, supposés exogènes), alors que, pour l'approche « comportementale », les entreprises en place agissent sur ces barrières. Celles-ci sont constituées des éléments suivants, qui se combinent :

- Les économies d'échelle (auxquelles on peut adjoindre les économies D'apprentissage).
- Le taux de différenciation, c'est-à-dire l'image de marque et la fidélité des consommateurs.
- Les protections légales et réglementaires (brevets, normes, etc.).
- L'investissement de départ, en liaison avec la dimension minimale requise (en termes d'économie d'échelle ou de part de marché)
- Le taux de concentration, le petit nombre favorisant des pratiques communes de la part des entreprises, dans un but défensif.

Plus ces différentes variables se situent à un niveau élevé, plus les barrières à l'entrée seront dissuasives: les théoriciens disent que le marché est peu contestable. Pour eux, le résultat le plus marquant est que les entreprises s'éloigneront de pratiques concurrentielles, au détriment des consommateurs : elles élèveront leurs prix et leurs profits jusqu'au niveau où l'entrée, compte tenu de l'investissement d'entrée requis, deviendrait rentable pour de nouveaux entrants. Ils poursuivront des pratiques restrictives ou discriminatoires, pour augmenter encore le prix des produits.

Bref, ils se comporteront comme des monopoleurs, pouvant aller jusqu'à l'entente illicite. Les théoriciens des marchés contestables ajoutent d'ailleurs d'autres causes de barrières à l'entrée

- Aux économies d'échelle ils ajoutent les économies de variété : les entreprises ayant, dans l'industrie, une gamme large de produits bénéficieront des synergies dues aux relations entre les produits, du fait des synergies techniques, commerciales, administratives, etc.), ainsi que les économies d'intégration des différents stades de transformation.

- Aux coûts d'entrée, il convient d'ajouter les coûts de retrait, en cas d'échec. Ces coûts sont dus pour l'essentiel à l'existence de charges irrécupérables, irréversibles (les sunk costs). Cet accroissement du risque constitue une prime aux résidents.

— Il faut tenir compte aussi des discontinuités et des seuils. On ne peut entrer avec une usine n'ayant pas la capacité optimale de production: mais, si l'on ajoute cette nouvelle capacité, on risque de se trouver avec un montant de production potentiel supérieur aux capacités d'absorption du marché, ou entraînant un effondrement des prix et de la rentabilité, ce qui est dissuasif.

Cette approche en termes de barrière à l'entrée, développée par l'économie industrielle (E. 1.) constitue une base logique forte pour comprendre l'environnement sectoriel (industriel). Une grande partie de la recherche nord-américaine en stratégie est actuellement très orientée sur le « paradigme S-C-P » Cette approche n'est pas toutefois sans dangers :

— Tout d'abord, elle tend assez largement à entendre que les stratégies des entreprises, et leurs performances, sont fortement conditionnées par les structures de l'industrie. C'est sous-estimer le rôle des acteurs : au lieu de rechercher **“la”** stratégie déduite logiquement de leur position dans l'industrie, il semblerait qu'ils n'aient de cesse de se constituer un avantage concurrentiel en adoptant **« une »** stratégie qui les différencie ; position soutenue maintenant de plus en plus, par Porter notamment.

— Ensuite, elle tend à figer les conditions structurelles, alors que celles-ci sont évolutives, sous l'effet des progrès techniques incessants, incrémentaux et des modifications de la demande.

— Enfin, cette approche concerne surtout les industries de deuxième génération, stabilisées, axées sur la production de masse. Elle est d'usage fort délicat dans les secteurs émergents, ou fragmentés. D'où le recours à la notion de groupes ou de cartes stratégiques, développée notamment par Porter.

1-3 Analyse des groupes stratégiques

La notion de groupe stratégique est un instrument conçu pour faciliter l'analyse structurelle¹. L'idée de groupe stratégique repose en effet sur l'argument suivant : dans une industrie (secteur, etc. : soit un ensemble de couples produits-marchés assez fortement substituables entre eux, et relevant en principe des mêmes technologies de base), modelée, structurée sous l'effet des diverses « pressions concurrentielles », il n'y a pas nécessairement une seule stratégie possible, un seul type d'entreprise possible. Les entreprises ont à leur disposition

¹ Le Roy F., Yami. S : « Management stratégique de la concurrence »Ed.Dunod, Paris, 2009, pp.201.

plusieurs stratégies industrielles possibles, qui conduiront à des positionnements différents au sein de l'industrie ; réciproquement, nous dit Porter, le choix de tel positionnement implique le choix de telle stratégie.

Porter distingue trois grands types de stratégies fondamentales (qu'il appelle stratégies génériques, selon l'expression inventée par Hofer, Kotler¹, et, plus généralement, les spécialistes de marketing) :

- une stratégie de volume, et de coûts bas, fondée sur les économies d'échelle ;
- une stratégie de différenciation, fondée sur la notoriété, la « qualité » (satisfaction de besoins supérieurs, services, coûts de promotion, etc.) ;
- une stratégie de spécialisation (ou focalisation), axée sur la satisfaction d'un type de besoin, sur une mission (exemples Schlumberger est axé sur le forage ; Dammart sur l'habillement de confort, etc.).

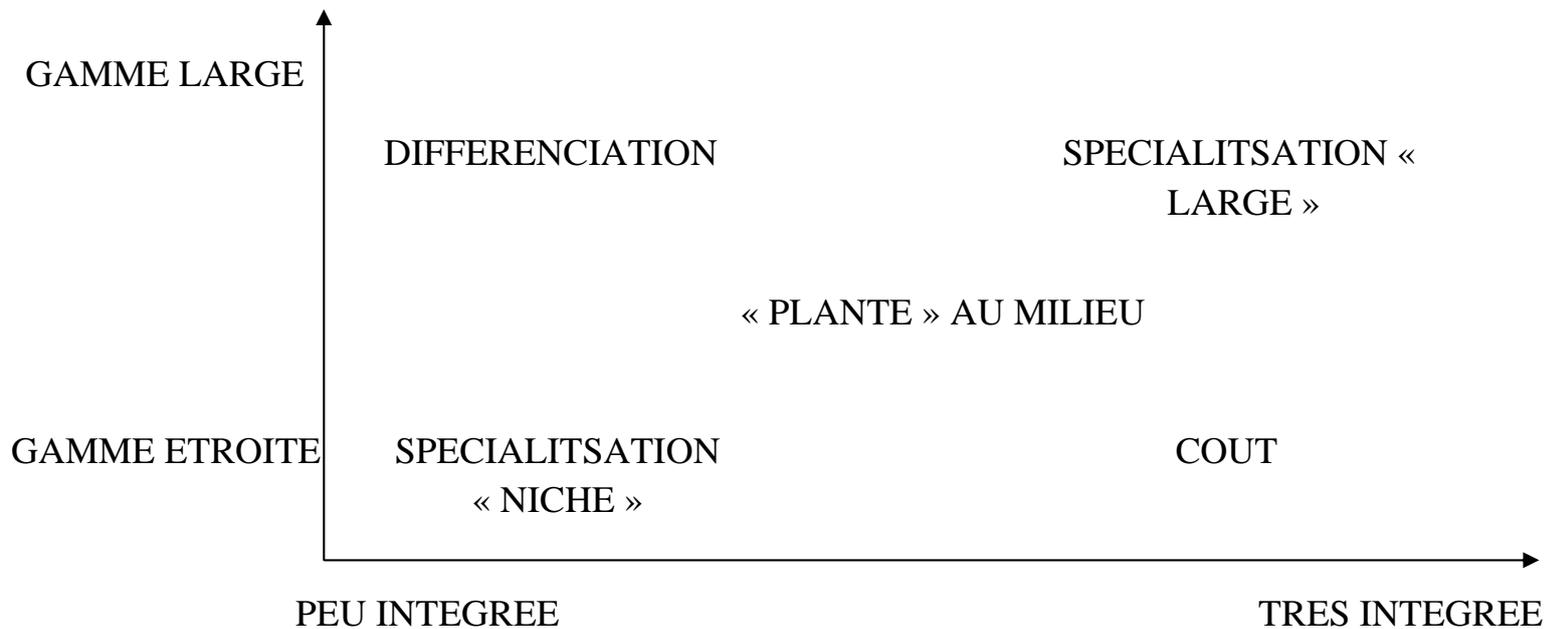
La stratégie de volume repose en principe sur des gammes étroites, la stratégie de différenciation sur des gammes larges. La spécialisation peut être à base large ou étroite (niche, dans ce cas).

1-3-1 Construction de la carte des groupes stratégiques.

Le problème consiste à dresser la carte stratégique d'une industrie : en repérant, à l'aide de traitements statistiques multi variés, les variables les plus pertinentes, sur deux axes, on localise les entreprises, de telle sorte que les groupes d'entreprises ainsi délimités pratiquent la même stratégie générique. Par exemple, on peut mettre sur l'axe vertical le degré de diversification (largeur de la gamme), et, sur l'axe horizontal, le degré d'intégration des stades de transformation et de distribution (exemple donné par Porter) :

¹ Hofer .C.W , Kotler .P – “Some preliminary research on patterns of strategic behavior” – in Academy of Management proceedings , 1973 , pp 49-59

Carte des groupes stratégiques



Source : M.Marchesnay- « Management Stratégique » Ed.Adreg, 2004, pp144.

Ce schéma de groupe stratégique¹ a suscité, de la part d'autres théoriciens de la entreprise, plusieurs remarques.

— Cette analyse constitue un instrument puissant de réflexion sur le positionnement d'une entreprise dans son secteur d'activité., mais il pose plus de questions qu'il n'en résout, car :

— Il faut délimiter de façon pertinente l'industrie considérée. Par exemple, il convient de savoir si l'on intègre les produits hautement substituables, soit en termes de technologie, soit en termes de demande.

— Il faut trouver les axes pertinents, ce qui impose une analyse multi variée, vite complexe. On peut s'appuyer sur un traitement de données chiffrées ou quantifiées (analyse en composantes principales, par exemple) ou sur les représentations des stratégies des concurrents et des variables déterminantes par les acteurs (cartes cognitives).

— Il faut connaître les stratégies effectivement pratiquées par les concurrents, et pouvoir les ramener à des stratégies génériques.

¹ Ensemble de concurrents, qui ,au sein d'un secteur économique ,pratiquent la même stratégie -. Garibaldi .G- « Analyse stratégique » - , Ed Eyrolles , 2008 , pp20,

— Les risques de normativité sont très grands. Par exemple, Porter¹ estime que les entreprises ne peuvent rester « plantées au milieu » (stuck in the middle), car elles n'auront pas de stratégie générique claire. Or, les cartes stratégiques observées montrent que la plupart des entreprises ont des stratégies mixtes (à la fois coûts et différenciations), et qu'elles sont compétitives

— Cette analyse se fonde sur l'observation du passé: or, le plus important en stratégie, c'est évidemment de deviner ce qui va se passer. Il faudrait donc pouvoir suivre en dynamique l'évolution des cartes et des groupes stratégiques (nouveaux entrants, nouvelles conditions de demande et de technologie, changements de stratégie, regroupements, etc.)

1-3-2 Les facteurs explicatifs des groupes stratégiques :

L'analyse des groupes stratégiques ou des structures internes à une industrie mobilise en général les dimensions suivantes :

-
- Le métier
- La demande visée
- Le type d'avantage concurrentiel recherché (prix, services, etc.)
- Le mode de distribution, de promotion, de production, etc.²....

1-3-3 La lutte concurrentielle entre les groupes stratégiques

Au total la dynamique concurrentiel du secteur est fortement influencée par :

- Le nombre de groupes stratégique et leurs tailles relatives : plus les groupes sont nombreux et de taille équivalente, plus la lutte est farouche
- Le degré d'interdépendance des groupes sur le marché : s'ils servent la même demande, la concurrence est plus forte que si leurs clientèles sont relativement spécialisées.
- La distance stratégique entre les groupes : plus elle est faible, plus la lutte concurrentielle est vive ; ce qui signifie que les stratégies sont en fait très peu différenciées³.

¹ M. E. Porter - L'Avantage concurrentiel - Inter-éditions , Paris 1986 pp16

² Jean –Luc Charron et Sabine Sépari, op.cité, p434.

³ Strategor : op. cité, pp49

Section 2: La Dynamique Concurrentielle

Parler de dynamique concurrentielle, c'est introduire le temps dans l'analyse stratégique

Le temps constitue un facteur déterminant dans l'analyse de l'environnement concurrentiel, dans la mesure où, compte tenu de l'accélération du progrès scientifique et technologique de la fin du 20ème siècle notamment, il importe de tenir compte :

- Du raccourcissement de la durée de vie des produits
- La dynamique de technologie
- De l'avantage à l'innovateur et au premier qui s'engage
- De la consolidation d'une réputation acquise

2-1: Cycle de vie du produit

Au début des années 70, les grandes entreprises américaines et multinationales, qui produisent les biens manufacturés de la Société de Consommation (biens d'équipement des ménages, biens de consommation d'usage) commencent à se heurter à un phénomène de saturation de la demande, voire de suréquipement des ménages. La notion de cycle de vie, apparue dans les années 60, fait comprendre que les produits arrivent dans la phase de stagnation de la demande, voire de déclin.

L'aptitude à supporter durablement la concurrence, c'est-à-dire la compétitivité, implique alors plusieurs choix :

— Le plus simple consiste à renouveler incessamment les produits aux yeux du public, par une politique commerciale agressive. Mais elle s'avère coûteuse, et accroît l'instabilité des parts de marché.

— La seconde option consiste à accroître la part de marché occupée. Au-delà, d'une taille critique, l'entreprise pourrait exercer un certain « pouvoir de marché », en contrôlerait le développement..., et pourrait éliminer les concurrents moins dominateurs, y compris en les rachetant.

— La troisième option consiste en l'abandon des couples marchés-produits sur lesquels l'entreprise ne peut exercer ce pouvoir de marché, et pour lesquels les perspectives de développement sont insatisfaisantes.

Au milieu des années 60, l'Américain Théodore Levitt expose le fameux modèle de cycle de vie des produits: à cette époque, on peut en effet anticiper, voire constater, que les produits de consommation courante vont entrer dans une phase de saturation, voire de déclin. Par analogie avec des êtres vivants, la vie d'un

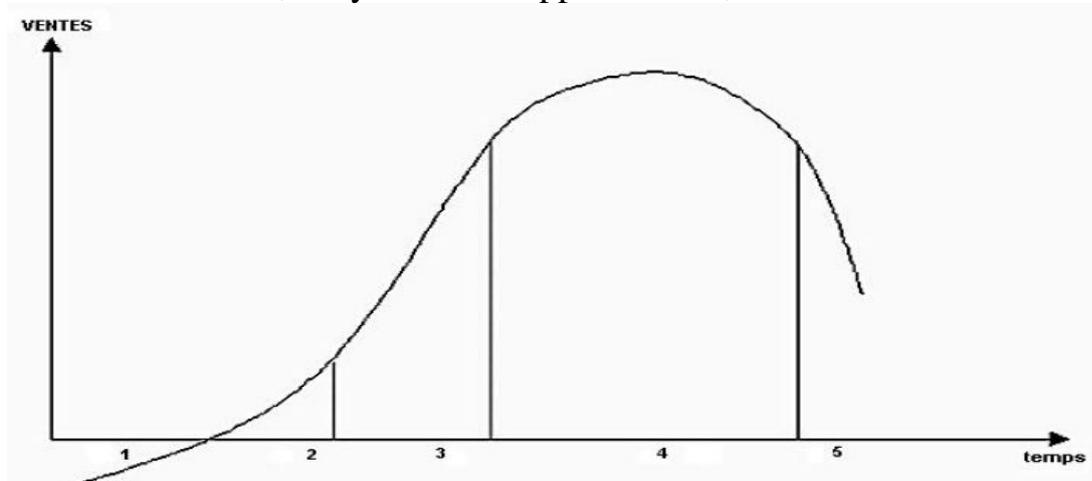
produit est décomposée en plusieurs phases : conception, démarrage (naissance), développement, maturité, puis vieillissement, Il s'agit donc, à cette époque, de planifier la vie des produits, et d'adapter la stratégie commerciale en conséquence.

En effet, dans le cas des biens de grande consommation, banalisés et standardisés, la hiérarchie des problèmes se modifie au cours de la vie du produit.

Cycle de vie d'un produit

PHASES	PROGRAMME DETERMINANT	FACTEUR DE COMPETITIVITE
Conception	Recherche	Degré d'Innovation
Lancement	Financement (produit non encore rentable)	Capacité de Financement
Développement	Production et Standardisation	Economies d'Echelles
Maturité	Commercial	Part de marché Critique
Vieillessement	Abandon de Produit	Flexibilité Stratégique

Abordé autrement, le cycle de vie apparaît ainsi,



Source : Albéric Hounounou : « 100 fiches pour comprendre le management » Ed, Bréal, 2011, pp 102

On s'aperçoit que ce cycle de vie peut se simplifier encore en deux phases essentielles :

- les phases 2 et 3, qui sont celles où le marché du produit connaît un fort taux de croissance ;
- les phases 4 et 5, où le taux de croissance devient faible, voire négatif.

Par ailleurs, deux stratégies essentielles semblent se détacher :

— Dans la phase 3, la compétitivité repose avant tout sur la recherche de coûts plus bas. Ceux-ci sont obtenus par la standardisation, et l'augmentation d'échelle de production.

C'est durant cette phase que le coût bas peut être conçu comme un avantage différentiel par rapport aux concurrents. Lorsque l'on arrive à la phase suivante, la technologie se stabilise, les procédés sont connus, et les « survivants » ont le plus souvent des coûts assez proches les uns des autres.

— En conséquence, dans la phase 4, on recherchera d'autres sources d'avantages compétitifs, généralement autour de la différenciation des produits (image de marque, fidélité à la marque), et de l'intégration en aval, vers les circuits de distribution (alors que dans la phase 3, on recherche plutôt l'intégration en amont, vers les sources d'approvisionnement).

2-2 La dynamique des technologies

La maîtrise de certaines technologies déterminerait la dynamique des marchés sur lesquels se trouve l'entreprise. Un débat s'est alors engagé sur le point de savoir comment apparaissent les technologies nouvelles. Ce débat n'est pas clos, et peut se résumer dans les termes suivants :

2-2-1 Approche des technologies génériques

Certains auteurs¹ mettent l'accent sur l'idée de technologie générique, et, inspirés par l'exemple des entreprises japonaises, évoquent le développement des stratégies technologiques sous la forme d'un « bonzaï »² (on parle également de stratégie de « grappes technologiques » : l'économiste autrichien Schumpeter avait, dans les années 50, parlé de « grappes d'innovation »). Sur la base de « technologies génériques », fortement issues de la recherche fondamentale finalisée, l'entreprise se forge une capacité technologique (procédés et produits) qui constitue son potentiel technologique et justifie son positionnement technologique par rapport aux concurrents. L'entreprise regroupe ensuite ces technologies en secteurs d'activité, permettant de développer les produits sur les différents marchés.

¹ Delapierre .M , Zimmerman .J.B. - « Grappes technologiques et réseaux d'alliances » - in Actes du colloque CGI – Nancy , 1988

² Cf :Annexe 2

2-2-2 Approche évolutionniste

Dans le même ordre d'idée, l'école évolutionniste, apparue au début des années 80 à Harvard¹, s'est interrogée sur les conditions d'émergence de ce qu'ils appellent un paradigme technologique, au cours d'un processus historique. L'idée essentielle est que ce processus présente un caractère aléatoire au cours des premières étapes. À un certain moment, pour de multiples raisons, une technologie générique l'emporte, par cristallisation autour d'elle des procédés et des produits, au travers des normalisations, puis de la standardisation (en d'autres termes, la supériorité d'une technologie n'est pas acquise à l'avance). Cette approche évolutionniste a eu le mérite de souligner l'importance de la dynamique technologique, laquelle s'inscrit dans une dynamique industrielle plus large : or, il s'agit là d'un problème dont les spécialistes de stratégie prennent fortement conscience, au début des années 90

2-2-3. Approche des stades de la filière

Une autre approche, consiste à s'appuyer sur le déroulement des filières de production, c'est-à-dire sur l'ensemble des stades qui vont de l'amont (matière première) vers l'aval (produit fini et distribué). Selon la position dans la filière, et le type de produit, on doit faire apparaître des processus de production dominants, que l'entreprise doit acquérir si elle veut conserver ou maintenir une position concurrentielle favorable. Toutefois, on ne saurait se contenter d'une analyse aussi simpliste :

a) — Les entreprises peuvent rechercher un avantage concurrentiel sur d'autres atouts que la technologie de production, qui donnerait le coût le plus bas. Elles peuvent tirer parti d'une spécialisation forte, d'une proximité vis-à-vis de la clientèle, du réseau de distribution etc..... En conséquence, elles se positionneront différemment. Par exemple, un fabricant de meubles peut adopter les processus suivants, en fonction du couple produit-marché :

- Unité de petite série: reproduction de meubles de style, meubles d'art.
- Séries courtes: meubles de cuisine.
- Séries longues et chaîne : sièges et meubles industrialisés.
- Continu : chaises moulées en plastique.

b) — En second lieu, il existe une interdépendance entre les stades de la filière. Il se produit généralement un mouvement de standardisation et de normalisation,

¹ Nelson .R , Winter .S.G - "The shumpeterian tradeoff revisited" – in - American economic review , Vol 72, Mars 1982 , pp114-132 , .

au fur et à mesure que le secteur concerné tend vers la maturité. Ce mouvement entraîne un glissement vers des processus de types III et IV (« chaîne » et « continu » - cf. : infra), comme facteur de compétitivité fondé sur les coûts.

c) — Mais, en même temps, les nouvelles technologies de production favorisent des stratégies de segmentation des marchés, et, en conséquence, le retour à des séries courtes à travers :

- Le système japonais de production de produits manufacturés, consistant en l'assemblage d'éléments standard sur une chaîne, permet de faire démarrer la production après commande et spécifications du client système du juste à temps (système qui permet aux entreprises, depuis son introduction dans la gestion, d'être livrés par les fournisseurs en quantités et en qualités tout en respectant les délais et de satisfaire les besoins de leurs clients. La modernisation de l'entreprise par l'application de ce système à l'ensemble du système logistique lui permet de fonctionner « sans stocks » à l'exception des produits strictement en cours de production ou de transport.)¹ Ce qui conduit à des lancements de séries de plus en plus courtes.

- Le développement des machines flexibles, qui permettent, par simple changement du programme informatique (très rapide), de passer d'un type de fabrication assistée par ordinateur, à un autre type.

En conséquence, on voit se développer une dynamique d'évolution technologique, où la standardisation n'implique pas nécessairement une banalisation des produits: elle peut au contraire faciliter le développement de stratégies axées, non sur des coûts plus bas, mais sur une forte particularité des produits proposés aux utilisateurs, soit par spécialisation sur un savoir-faire, soit par la recherche d'une notoriété et d'une différenciation des produits. Les choses sont donc beaucoup plus complexes.

2-3 L'Innovation et le « First – mover »

Le cycle de vie des produits et des technologies a été à la base des évolutions des industries et des marchés : lents, le cycle de vie contribuera à une relative stabilité et par delà atténuera les incertitudes ; rapide, il servira d'outil pour le remodelage du marché et du leadership.

Ainsi, Hayes et Wheelwright² proposèrent une matrice produit-process correspondant au cycle de vie des produits :

¹ Olivier Bruel , « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », 3^{ème} Edition Dunod , Paris 2008, pp.150.

² Cités par Marc Ingham in – « Management Stratégique et compétitivité » , Ed . De Boeck Université Bruxelles , 1995 , pp 72 -75

Matrice produit-processus (cycle de vie des produits)

ÉTAPES DE CYCLE DE VIE :	DU PRODUIT (STRUCTURE DU PRODUIT)			
	1	2	3	4
DU PROCESS (STRUCTURE DU PROCESS)	Volume faible standardisation faible faible élevé	Produits multiples	Peu de produits majeurs volume faible	Volume standardisation Volume + élevé élevée Biens banalisés
I Flux disparate (atelier)	Premières Automobiles (1880)			
II Flux déconnecté (série)		Début de production Industrielle (1990)		
III Flux connecté (chaîne)			Fordisme (1920 à 1970)	
IV Flux continu				Toyotisme (1970 à 1990)

Source : M.Marchesnay : op cité pp114

L'apport de ce modèle est de faire apparaître les points suivants :

— Aux différents stades de la vie du produit, correspondent des procédés et des process plus efficaces que d'autres. Pour nombre de produits arrivés à maturité, on s'oriente vers des productions en continu (chaînes automatisées).

— L'avantage concurrentiel déterminant porte, dans les premières phases, sur la flexibilité du process et du produit (facilité, à la fois, d'adoption et d'abandon de produits et de procédés), et, dans les phases ultimes, sur des coûts plus bas (exploitation des effets d'expérience).

— Le choix des technologies relève donc d'une dynamique des produits et des marchés, et non de simples considérations d'efficacité technique.

Toutefois, ce modèle devait être dépassé par les nouvelles formes d'organisation de la production « à la japonaise », qui s'efforcent d'introduire une grande flexibilité au sein de process de groupe IV, pour des produits arrivés en phase 4 (automobile, par exemple), axée sur la recherche de série courtes, du « juste à temps » et, une économie de variétés.

«En fait, l'impulsion fondamentale qui met et maintient en mouvement la machine capitaliste est imprimée par les nouveaux projets de consommation, les nouvelles méthodes de production et de transport, les nouveaux marchés, les nouveaux types d'organisation industrielle - tous éléments créés par l'initiative capitaliste »¹

L'activité entrepreneuriale initie et entretient un processus de «Destruction Créatrice», de renouvellement «en détruisant continuellement ses éléments vieillissants et en créant continuellement des éléments neufs »². L'auteur soutient qu'une telle représentation de la dynamique rend insuffisante la conception traditionnelle de la concurrence (en prix) au sein d'un environnement immuable, insistant sur la concurrence « inhérente à l'apparition d'un produit, d'une technique, d'une source de ravitaillement, d'un nouveau type d'organisation (par exemple l'utilité de contrôle à très grande échelle) - c'est à dire la concurrence qui s'appuie sur une supériorité décisive aux points de vue coût ou qualité et qui s'attaque, non pas seulement aux marges bénéficiaires et aux productions marginales des entreprises existantes, mais bien à leurs fondements et à leur existence même »³ -, et cela de manière effective ou latente. Même si la

¹ Schumpeter . J - « Capitalisme , socialisme et démocratie » - Traduction française dans Collection des « classiques des sciences sociales » Université du Québec , 2002 , pp 93 ,

² ibid

³ ibid

perturbation initiée par l'activité de l'entrepreneur aboutit à un nouvel équilibre, l'entrepreneur est présenté par J. Schumpeter comme un agent générateur de désordre plutôt que d'ordre.

En fait l'expérience a démontré que ce « désordre » n'est pas un dérèglement de l'économie de marché, mais sa substance même, un facteur déterminant de la croissance.

Par ailleurs et selon Lieberman et Montgomery¹, l'avantage de premier entrant peut émaner de trois sources principales :

- le leadership technologique : l'avantage provient ici d'un effet d'expérience qui permet de maintenir un avantage de coût .De même, l'avantage technologique peut être protégé par des brevets ;
- la préemption des actifs rares, c'est à dire la préemption des inputs (comme des ressources naturelles, ou d'autres ressources rares), la préemption de site et d'espace (emplacements publicitaires ou points hauts pour les antennes de radio –téléphone), ou encore les investissements de préemption dans des usines ou de l'équipement ;
- le développement de coûts de transfert supporté par l'acheteur.

Ce bénéfice au premier peut être d'autant plus important que le cycle de vie des produits (ou de la technologie) est court.

L'idée est simple et repose sur un double argument :

- le premier qui s'engage bénéficie d'une certaine loyauté des consommateurs ;
- sa réputation s'accroissant, il est difficile pour tout nouvel entrant de lui faire perdre des parts de marche.

C est ainsi que, en France, Canal Satellite est entrée en 1999 sur le marché de la télévision par satellite, près de six mois avant son concurrent TPS².

D'autre part MATRA constructeur de véhicules de sports hautes performances ferme ses principaux sites et en spécialise un pour la production de bicyclettes électriques pour un marché en expansion tant en France qu'en Europe. A

¹ Lieberman .B , Montgomery .D.B - "First mover advantages" – in- Strategic management journal , Vol n°9 , 1988 , pp 41 – 58 ,

² Stratégor: op.cite . pp 57

signaler que ce type de produit était déjà fabriqué en Chine depuis plus d'une dizaine d'années

2-4 La Réputation

La réputation est par définition un actif intangible , difficilement mesurable et dépendant du temps nécessaire pour la forger .Par contre ,elle peut être évaluée ,par les parties prenants de l'entreprise (clients, fournisseurs ,investisseurs, salariés ...),a travers le respect par l' entreprise de certaines dimensions .

D'ailleurs, des magazines comme Fortune ou le Financial times publient régulièrement des classements des entreprises les plus respectées ou les plus cités spontanément.

Quelques critères émergent de ces évaluations :

- la performance financière ;
- la vision stratégique ;
- la responsabilité environnementale ;
- l'environnement de travail ;
- les produits ou services.

La performance financière intéressera au premier plan les actionnaires et les investisseurs. C'est en particulier le potentiel de création de valeur future qui sera étudié plus que les résultats acquis par le passé. A l'occasion d'un changement de dirigeant, c'est fréquemment le critère le plus scruté pour apprécier la capacité du nouveau président à maintenir ou à améliorer la performance financière. Pour illustrer cela, il est intéressant de penser aux exemples de J. WELCH remplacé par J. IMMELT à la tête de GENERAL ELECTRIC, ou bien celui de Th. BRETON remplaçant M. BON à la tête de France Télécom. Naturellement, la capacité de vision stratégique du leader influencera la performance financière future, et par ricochet la réputation de l'entreprise.

Le créateur est-il le mieux placé pour accompagner le développement d'une entreprise ? Le dirigeant sait-il faire partager sa vision et la mettre en œuvre ? Ces deux questions sont assez bien illustrées par le retour de Steve .JOBS à la tête d'APPLE, après s'en être fait évincé. Le redressement financier est patent,

et le travail sur le design des ordinateurs reconnu comme judicieux. Il restait au fondateur de l'entreprise à convaincre de sa capacité à transformer l'essai de sa diversification dans les sites musicaux, avec I-TUNES en son lecteur I-POD.¹

Section 3 : Les Systèmes concurrentiels

L'analyse du contexte concurrentiel permet de mettre en évidence les caractéristiques fondamentales qui serviront de base à la construction de la position stratégique. De l'analyse de la position des entreprises dans un grand nombre d'industries différentes, il résulte une constatation fondamentale : deux types de entreprises semblent réaliser de bonnes performances celles qui occupent une petite part de marché et appuient leur position stratégique sur la construction d'une différence valorisée par la clientèle, et celles qui ont construit leur position stratégique sur une taille importante leur permettant de bénéficier d'effets d'échelle et de pratiquer une politique de prix agressive.

Cette constatation conduit également à établir une typologie des systèmes concurrentiels en croisant deux caractéristiques essentielles : la sensibilité de l'industrie à la différenciation, d'une part, et aux effets de volume, d'autre part. La sensibilité à la différenciation s'explique par l'hétérogénéité des clientèles cibles, par la diversité de leurs besoins, par la possibilité ouverte aux entreprises de se concentrer sur une cible précise. La sensibilité aux effets de volume vient de l'importance accordée par le marché aux effets d'échelle, ce qui implique une sensibilité aux prix et une relative standardisation de la demande.

Croiser ces deux dimensions permet de définir quatre univers concurrentiels contrastés.

3-1 Les Activités de volume

Il s'agit de systèmes concurrentiels dans lesquels le volume confère un avantage important de coût, et donc de prix. Ce sont des activités pour lesquelles il existe peu de possibilités de différenciation du produit ; l'essentiel des efforts porte sur la gestion des coûts partagés, le critère pertinent de réussite étant la part de marché. De nombreuses activités obéissent à cette logique concurrentielle,

¹ Strategor : op .cite ,pp58

notamment les biens de grande consommation, et plus généralement toutes les activités de produits de grande diffusion standardisés. La taille, indispensable à la réduction des coûts de production, constitue désormais un impératif pour les constructeurs de gros électroménager. Les grands du secteur se sont ainsi lancés dans une course à la taille au travers d'acquisitions ou d'accords de coopération. Il s'agit de profiter d'économies de production, de réduire des investissements en R&D et en marketing, et de procéder à des achats communs. On peut trouver des exemples de telles situations dans le marché : des moteurs d'avions, des films photographiques, des téléviseurs, des réfrigérateurs. L'américain Whirlpool par exemple, a repris l'électroménager de Philips ; Electrolux, leader européen, a pris une participation de 10% dans l'activité électroménagère d'AEG ; Fagor, GDA et Ocean, quant à eux, ont constitué un groupement européen d'intérêt économique.

3-2 Les Activités de spécialisation

Ce sont des systèmes concurrentiels dans lesquels il existe de nombreuses sources de différenciation significative et surtout valorisable du produit. Par opposition au système précédent, la compétitivité est fondée sur des coûts spécifiques correspondant à la recherche de niches stratégiquement défendables sur longue période. Dans ce contexte, ce qui devient important ce n'est plus la part de marché, c'est la part de marché dans son créneau ou dans sa niche. On retrouve la une expression de la stratégie de « concentration » de Michael Porter¹. Les produits de luxe, par exemple, sont à classer dans ce système.

A titre illustratif, le groupe Bolloré, est principalement présent dans le transport et la logistique (57% du CA) et dans la distribution individuelle (30% du CA). Mais, à côté de ces diversifications majoritaires, l'activité de départ de Bolloré est composée de niches industrielles. Bolloré est leader dans le secteur du film pour condensateur et présent dans les secteurs de papiers spéciaux (sachets pour le thé...) et du jetable médical. Le groupe dispose sur ces petits créneaux de parts de marché très importantes. Il ne s'agit pas pour Bolloré d'entrer dans une industrie de volume en fabriquant des films pour les cassettes de magnétoscopes et de se heurter ainsi aux géants comme Hoechst ou Toray. La stratégie consiste plutôt à exploiter des niches trop petites, donc peu rentables pour les grands

¹ G.Garibaldi : op cité ,pp395.

groupes, mais requérant cependant une technicité difficile à atteindre par les petites entreprises. Aujourd'hui Bolloré applique son savoir-faire technologique dans les films extra minces pour développer des batteries destinées aux véhicules urbains électriques. Cela a débouché sur une collaboration très étroite avec la Mairie de Paris pour l'exploitation de Véhicules électriques en location pour les parisiens.

3-3 Les Impasses concurrentielles

Ce sont des systèmes concurrentiels dans lesquels ni le volume ni la différenciation ne peuvent procurer un avantage concurrentiel décisif. En effet, il existe peu (voire pas) de barrières à l'entrée : la technologie est facilement disponible, le nouvel arrivant est souvent plus compétitif que l'entreprise déjà en place, et la taille ne permet pas d'atteindre des coûts compétitifs. La demande est généralement inférieure à la capacité de production et les obstacles à la sortie sont relativement élevés, car l'intensité en capital est forte, si bien qu'en principe l'ensemble de l'industrie perd de l'argent.

Dans un tel système concurrentiel, l'entreprise doit tenter de modifier les règles du jeu afin de rechercher des niches défendables ou des effets de volume localisés.

3-4 Les Activités fragmentées

Ce sont des activités dans lesquelles la taille n'a non seulement aucun effet positif mais engendre au contraire une perte de compétitivité. En effet, c'est plus l'adaptation rapide au marché qui est ici le principal facteur clé de succès. Les barrières à la mobilité sont très faibles, et la grande entreprise, qui ne peut valoriser ses coûts de coordination, est systématiquement désavantagée par rapport à la petite. En fait, les sources de différenciation existent, mais elles sont multiples et évolutives et ne permettent pas d'en tirer un avantage concurrentiel durable et décisif. La restauration, la confection féminine, la réparation automobile et en règle générale tous les secteurs d'activité de service en sont de bons exemples.¹

¹ G.Garibaldi: op cité, pp392.

Face à un tel système concurrentiel, la grande entreprise peut soit jouer le jeu du système, en minimisant les coûts de coordination par une décentralisation maximale, soit changer les règles du jeu, en faisant en sorte que les coûts partagés puissent être rentabilisés et en se spécialisant sur les coûts sensibles au volume. Par exemple, elle crée une chaîne de restaurants (type McDonald's) ou d'hôtels (type Holiday Inn) grâce à laquelle elle trouve un avantage de coûts face aux très petits concurrents atomisés. Si d'autres chaînes se créent en réaction, on aboutit à un nouveau domaine correspondant à des activités de volume.

Section 4 : Les Courants et Modèles en stratégie d'entreprise

Mintzberg a présenté les différents courants actuels en stratégie d'entreprise en les situant sur une horloge : au fur et à mesure que « l'heure avance », on irait de courants mettant l'accent sur les procédures de décision, reposant sur des modèles et des techniques éprouvés, vers des écoles ou des méthodologies plus contingentes, pour déboucher sur des approches s'intéressant aux processus de prise de décision, dans les organisations, puis chez les individus.

4-1 Les écoles formalistes

On peut situer, dans le temps et dans l'espace, les origines de l'enseignement de la stratégie à la Business School de Harvard, dans les années 50.

Le modèle a été élaboré initialement par Learned, Christensen, Andrews et Guth, professeurs à Harvard : d'où le nom de modèle « LCAG » qui lui est donné. L'auteur le plus marquant est sans doute Kenneth Andrews¹.

L'idée de départ est logique : la prise de décision stratégique consiste à formuler des buts généraux au préalable, à identifier les problèmes stratégiques majeurs, à choisir la meilleure solution et à la mettre en œuvre. La plupart des manuels de stratégie nord-américains s'appuient peu ou prou sur ce canevas :

Formulation d'objectif > Identification du problème > proposition de solution alternative > Evaluations de ces solutions > choix d'une solution > la mise en œuvre de la solution retenue

¹ Kenneth. R. Andrews - "Concept of Corporate Strategy" – 4^o Ed : Custom Ed , 1994 pp 52-59

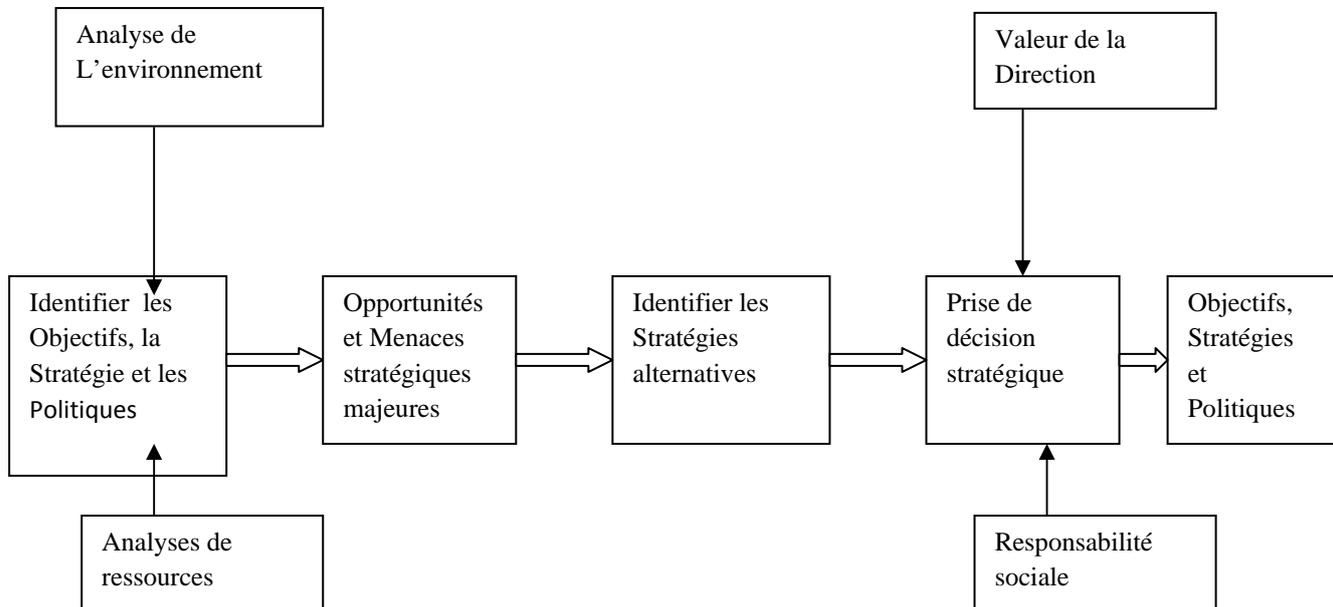
L'idée essentielle est que les objectifs sont fixés par les propriétaires, et mis en œuvre par les dirigeants après examen de la situation interne et externe, au travers du management stratégique.

Avant de continuer l'examen de ce modèle il y a lieu de préciser le contexte dans lequel il a été élaboré ; La Harvard Business School forme de futurs dirigeants ou cadres (très) supérieurs de (très) grandes entreprises : l'objectif de l'enseignement est de les préparer aux tâches de définition de la politique générale, sous le contrôle de l'équivalent du conseil d'administration, qui représente les actionnaires. Le but de la politique générale est donc simple : il s'agit de maximiser la valeur des actions, ce qui revient à maximiser le profit. Par ailleurs, ces grandes entreprises sont en fait des groupes de sociétés, qui fabriquent, conçoivent et vendent une multitude de produits, dans des secteurs très différents: les stratégies au niveau de chacun de ces produits-marchés doivent être cohérentes avec la « grande stratégie » élaborée au niveau de la Direction générale (distinction de la Corporate Strategy et de la Business Strategy).

Ajoutons que le début de la deuxième moitié du 20ème siècle voit les activités traditionnelles (automobiles, électroménagers, biens de consommation courantes) « booster » l'expansion économique.

Ainsi le schéma général du modèle se présente comme suit :

Modèle général d'Andrews. (LCAG)

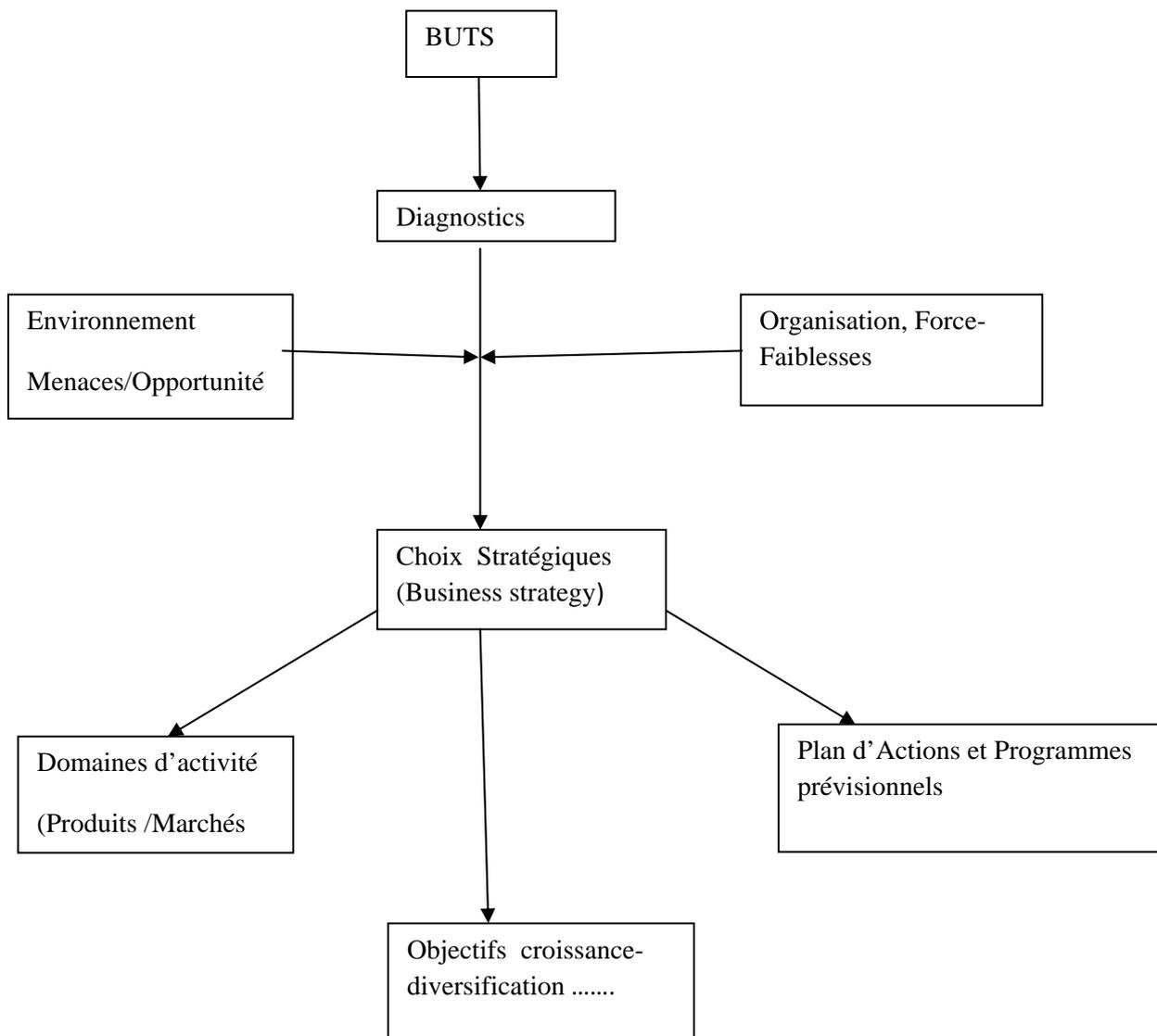


Source : M.Marchesnay : op cité pp41

Le déterminisme sous jacent à ce modèle général, lui-même soutenu par une philosophie qui tend considérer la stratégie de l'entreprise comme la formalisation d'une « recette » incluant exclusivement et la position de la entreprise, et ses performances du moment, a eu pour prolongement la mise au point de ce que les théoriciens appellent le « rejeton » connu sous l'acronyme SWOT. : Strengths – **forces** ; Weaknesses- **faiblesses** ; Opportunities – **opportunités** ; Threats – **menaces**

L'analyse SWOT a pour finalité de permettre à l'entreprise d'aboutir à une stratégie de choix du couple Produit / Marché.Ce modele est basé sur l'analyse du potentiel interne de l'entreprise (forces et faiblesses) confronté a son environnement (menaces et opportunités)

Modèle « SWOT »



Source : M.Marchesnay : op cité pp44

Cette méthodologie laisse entendre que les décisions stratégiques sont, et doivent être, prises de façon rationnelle, logique. Or, selon Mintzberg, elles sont prises, même pour les plus importantes, de façon artisanale et intuitive. Les raisons en sont fort simples :

- Tout d'abord, le décideur ne dispose jamais de toutes les informations nécessaires et utiles. Parfois, il en a trop, mais souvent, il n'en a pas assez : par exemple, sur l'évolution future, sur les intentions ou les résultats des concurrents. Bref, l'information est limitée, ce qui limite la rationalité.

- Les décisions prises ne sont jamais linéaires: il faut « reboucler » en arrière, revenir sur des hypothèses, sur des décisions, au vu de résultats ou d'événements nouveaux.

En particulier, les décisions prises entraînent des réactions, et des modifications de l'environnement. Bref, le processus est plutôt systémique. Aussi, le rôle du flair, de l'expérience du dirigeant est-il essentiel

En second lieu, cette méthodologie est appliquée à de grandes entreprises, qui maîtrisent largement leur secteur d'activité, même si elles sont en concurrence intense .L'environnement est donné, sa structure est stable, et il détermine l'action de l'entreprise, si elle veut maximiser son profit.

Dans la réalité, l'environnement est très instable, et même discontinu : cela est dû au fait que des modifications brutales, des ruptures sont apparues à la fin des années 70 dans la technologie et dans les modes de consommation des pays industrialisés.

En fait, le modèle LCAG est valable surtout pour les industries de grande consommation où les grandes entreprises dominent leur marché — biens alimentaires (ex : Nestlé), lessives et détergents (Procter et Gamble),¹ etc.... Il s'agit avant tout de gagner ou de préserver des parts de marché.

Mintzberg a bien démontré que les grandes organisations ont connu d'énormes difficultés à s'adapter aux ruptures stratégiques (IBM étant en l'espèce un cas d'école).

En d'autres termes, la flexibilité stratégique est incompatible avec la démarche rationnelle parce qu'un élément important dans la démarche stratégique doit être pris en compte : l'incertitude.

Enfin, il apparaît de plus en plus que ce modèle tend à orienter la recherche vers « la » solution. Or, les études empiriques ont démontré souvent qu'en matière de stratégie, il n'y a pas « la » stratégie mais « une » stratégie, en ce sens qu'à situation semblable, deux entreprises peuvent avoir à choisir deux stratégies différentes

¹ Marchesnay .M : op cité, pp47

4-2 Les écoles contingentes

Au cours des années 80 l'on assiste au début des ruptures tant au niveau des technologies, de l'économie, de l'environnement, que des modes de vie prévalant depuis la fin de la seconde guerre mondiale. Les activités traditionnelles (automobile, etc....) ne sont plus le moteur de l'expansion, et il faut « inventer » de nouvelles stratégies commerciales et technologiques. D'où le développement des analyses d'activités, en termes de compétitivité (possibilités de croissance et de profit).

Autant les dirigeants de entreprises que les experts réalisent que l'environnement est des plus complexes et des plus incertains D'où le sentiment qui prévaut, dans cette approche, qu'il n'y a pas de solution définitive pour l'entreprise. Le caractère dynamique des variables stratégiques est prédominant, et les choix doivent être révisés en permanence. Ce sentiment de contingence est exacerbé avec l'analyse des relations entre la stratégie et l'organisation. Celle-ci apparaît comme un système de gestion, mouvant, interactif, soumis à de perpétuels changements : la notion de flexibilité est déterminante face à un environnement concurrentiel turbulent

La turbulence vient du fait que ce qui était jusqu'ici considéré comme stable se modifie plus souvent, et ou plus fortement, au point qu'Igor Ansoff¹ évoquera, au début des années 70, les « discontinuités » et les « surprises » stratégiques, en face desquelles l'entreprise doit manifester une capacité de réaction forte. La turbulence accrue est apparue sur bien des plans au cours des vingt dernières années :

- Tout d'abord, des ruptures technologiques très importantes dans bien des domaines., faisant émerger de nouveaux paradigmes technologiques qui ont rapidement concerné tous les secteurs d'activité et les organisations de toutes tailles.
- Ensuite, des changements profonds dans les mœurs, liés à l'extension de la société de consommation, à sa saturation dans les pays avancés : par exemple, les consommateurs deviennent plus exigeants, soit sur les coûts, soit sur les services. Les besoins vont s'exprimer sous la forme de demandes de plus en plus fines, plus précises, ou sous la forme de biens de plus en plus banalisés.

¹ Ansoff . I - « Stratégie de développement de l'entreprise » - Ed .Organisations , ré- édition 2000

•De plus, l'économie mondiale est affectée par une série de crises, et les économies nationales connaissent de brutales transformations, certains secteurs régressant très rapidement alors que d'autres connaissent un brutal de développement, au cours de ces vingt dernières années.

Parallèlement, et non sans liaison, des bouleversements géopolitiques se font jour. La conséquence la plus spectaculaire est certainement une mondialisation brutale des conditions de la concurrence, peu de secteurs en étant épargnés.

Il apparaît donc deux autres composants essentiels de la stratégie de l'entreprise se déclinant sous la forme de ce que Williamson¹ appelle le « cout de la transaction »², à savoir : l'incertitude et la spécialisation de l'objet de toute transaction

L'incertitude est liée à deux problèmes. D'une part, on peut ne disposer que d'une information imparfaite sur les conditions de la transaction (coût, nature de la prestation, résultats attendus, etc.). D'autre part, chacune des parties pourra chercher à tirer un avantage personnel de la transaction.

La spécialisation de la transaction apparaît dans la nécessité de disposer plus ou moins d'actifs spécifiques (matériels ou immatériels), ce que l'on pourrait appeler un « métier » particulier, supposant des investissements et une expérience particuliers

L'individu (notamment un entrepreneur) a donc le choix entre réaliser la transaction à l'extérieur (transaction externe- **T.E.**) ou à l'intérieur de son organisation (transaction interne- **T.I.**) en fonction du « coût » relatif de la transaction. On peut résumer ainsi les stratégies possibles :

¹ Williamson .O.E . –“ Economic institutions of capitalism “ - Collier Macmillan publishers , 1985 pp 26-28,

² Le cout de la transaction a été défini comme « le cout de gestion du système économique (dans son ensemble) » qui est à distinguer du « cout de production qui lui est un cout catégoriel » . Williamson compare le « cout de la transaction » au concept de friction en sciences Physiques - op cité pp18.

L'organisation des transactions

	ACTIVITÉ SPÉCIFIQUE	ACTIVITÉ BANALISÉE
INCERTITUDE ET OPPORTUNISME FAIBLES	I T.I. si avantage concurrentiel T.I. si domination	II T.E.
INCERTITUDE ET OPPORTUNISME ÉLEVÉS	III T.I. si fréquent T.E. si peu fréquent	IV T.I. si avantage concurrentiel T.E. si domination

Source : M.Marchesnay : op cité pp137

Les conditions de choix sont en fait liées à plusieurs variables :

— La fréquence de la transaction. Par exemple, si l'on a besoin d'un conseil fiscal très particulier et inhabituel, on fera appel à un conseiller extérieur. En revanche, s'il s'agit d'un problème courant, mieux vaut avoir son propre conseiller.

— La nature des avantages concurrentiels : l'entreprise pourra avoir intérêt à développer cette prestation (quitte à la vendre à l'extérieur : par exemple, une activité de conception de produits ou de procédés).

— La position concurrentielle : plus l'entreprise est en position de « gouverner » la transaction, plus elle pourra utiliser la transaction externe.

Par ailleurs, et selon l'école évolutionniste¹, l'économie est soumise à un processus de renouvellement de ses formes et de ses structures qui ne tend vers **aucun état final**

Une des idées fortes de la problématique évolutionniste est de considérer que l'évolution est le résultat du cumul dans le temps de quantités d'innovations mineures qui finissent par affecter la nature même de l'objet. Ainsi, on ne peut juger l'état de l'économie par rapport à un point hypothétique d'équilibre mais en

¹ Nelson .R , Winter .S.G. – “An evolutionary theory of economic change” - , Belknap Press -Harvard University Press , 1982

considérant comme provisoirement « figé » un processus qui, dans les faits, s'inscrit dans un mouvement irréversible ne connaissant pas de point d'arrivée.

Dans cet univers où le changement n'est pas réduit à la manifestation d'un choc exogène, l'agent économique est toujours en situation d'apprentissage. Il convient de s'interroger sur la nature de ces processus d'apprentissage. C'est l'innovation qui est le moyen d'introduire l'hétérogénéité et de modifier les positions initiales des entreprises. Cette position des entreprises dépend de leur capacité à maintenir leur efficacité interne en symbiose avec l'efficacité globale de leur industrie : l'évolution technologique nourrit une baisse du prix dans l'industrie (qui est toujours dans un « état non final ») à laquelle doivent survivre les entreprises.

En effet, l'univers économique est moins une machine dont le fonctionnement optimal est assuré par l'existence de lois immuables et universelles, mais un système « vivant » dont le fonctionnement normal est lié à une histoire. Cette historicité traduit l'écoulement irréversible du temps qui, loin d'apparaître comme un mouvement linéaire, est porteur de changements. Ces derniers sont la marque de multiples innovations mineures lesquelles, loin de s'annuler dans leur sommation, expriment une évolution dans leur « cumulativité ». Dans cette optique, l'entreprise est considérée comme une cellule complexe dont la survie dépend de ses capacités d'adaptation et d'apprentissage.

Les entreprises, ayant une histoire et une mémoire, sont à même d'évaluer leurs choix sur la base des choix déjà effectués dans le passé. Le critère de satisfaction se substitue au critère de maximisation. Ainsi émergent et s'établissent les routines sur la base des comportements jugés satisfaisants par les agents.

Résultant de l'accumulation de choix passés, la routine canalise les comportements de la entreprise. En fait, si la répétition est nécessaire pour coordonner des individus dont les rationalités et les motivations sont différentes, une entreprise s'adapte aussi en renouvelant ses routines. L'apprentissage traduit ce processus de renouvellement des routines.

Enfin, dans la théorie évolutionniste, la diversité est la force motrice du changement. Il y a un rapport profond entre les notions d'apprentissage et de diversité.

Si ce que peut faire l'entreprise dépend de ce qu'elle fait, alors chaque entreprise va connaître une évolution spécifique. Même si les entreprises font face au

même environnement scientifique et technique, elles vont chacune « expérimenter » un apprentissage qui les conduit à se différencier au fur et à mesure de leurs « essais et erreurs ».

4-3 Les écoles axées sur les processus

Les représentants¹ de cette école ont souligné l'impasse, que faisaient la plupart des chercheurs en stratégie, sur le processus même de la prise de décision stratégique, soit en ne s'intéressant qu'aux procédures de diagnostic et contrôle, soit en ne proposant que des solutions théoriques en information « parfaite ». Cette lacune, impliquant le recours à des modèles, soit très compliqués, soit au contraire trop simplistes, donc largement inutilisés, n'avait guère d'importance tant que le management stratégique ne concernait que les très grandes entreprises, au sein desquelles les procédures jouaient un rôle déterminant. Mais l'explosion de la création de petites entreprises a mis au premier plan le rôle du dirigeant dans la prise de décision stratégique.

Pour les tenants de l'école formaliste les décisions stratégiques sont, et doivent être, prises de façon rationnelle, logique. Or, nous dit Mintzberg, elles sont prises, même pour les plus importantes, de façon artisanale et intuitive. Les raisons en sont fort simples :

- Tout d'abord, le décideur ne dispose jamais de toutes les informations nécessaires et utiles. Parfois, il en a trop, mais souvent, il n'en a pas assez : par exemple, sur l'évolution future, sur les intentions ou les résultats des concurrents. Bref, l'information est limitée, ce qui limite la rationalité.

- Les décisions prises ne sont jamais linéaires: il faut « reboucler » en arrière, revenir sur des hypothèses, sur des décisions, au vu de résultats ou d'événements nouveaux. En particulier, les décisions prises entraînent des réactions, et des modifications de l'environnement.

Pour Mintzberg², la stratégie est abordée sous l'angle des processus de prise de décision au sein de l'organisation et, dans la vie de toute entreprise on aboutit à des agencements types, des « structures », qui servent de référence, de grille d'analyse, mais que l'on ne retrouve jamais à l'état pur ; l'organisation

¹ Simon.H. – « Le nouveau management » - Ed Economica , Paris , 1980

² Mintzberg .H - « Le management » – Ed . Organisations , - Traduction française , 2004 pp 46

subissant de multiples influences contingentes, pour aboutir à des « configurations », des sortes de « modelages » plutôt que des « modèles ».

Cette approche vaut notamment pour les décisions « non programmables » tel que classifiées par H.Simon¹

Les décisions « non programmables » présentent les caractéristiques suivantes :

— Elles présentent un grand degré d'incertitude: les informations qui seraient nécessaires pour prendre une décision « logique », « rationnelle », « optimale », sont, soit en nombre insuffisant, soit trop nombreuses, soit biaisées, soit tout simplement impossibles à obtenir parce qu'elles touchent à l'avenir et doivent tenir compte des autres.

— Elles présentent le plus souvent un grand degré de complexité, car beaucoup de variables entrent en jeu, en sorte qu'il n'est pas possible de s'appuyer sur un modèle simple, linéaire, déterministe (de type « A est la cause de B »)

---- Elles présentent un grand degré d'indécision dans la nature du problème. Bien souvent la question est de trouver quel est le problème essentiel, avant de s'interroger sur le choix lui-même (les Anglo-Saxons parlent de search process).

Il en résulte que ce type de décision :

— repose sur le processus mental du décideur; c'est lui qui va choisir les informations pertinentes, décrypter la situation, détecter les problèmes, et sentir les choix qui lui semblent opportuns, avec ses propres schémas mentaux ;

— implique un rôle majeur de l'intuition ; celle-ci est une attitude mentale, qui fait que l'on « sent » que telle décision, solution, etc. est « bonne », « appropriée », « satisfaisante », etc...

L'intuition repose sur des caractéristiques propres au décideur, certains estimant qu'elles sont innées (le « flair » propre à certains décideurs), d'autres acquises (expérience du manager).

C'est là, les conclusions de Mintzberg qui, en étudiant les décisions prises quotidiennement par des dirigeants de entreprises, a montré que l'écrasante majorité d'entre elles étaient non structurées, largement fondées sur « l'intuition

¹ Simon .H op.cit.

» du décideur, c'est-à-dire non justifiées par le recours à un modèle ou une démonstration logico-mathématique¹.

Dans nombre de cas, les « modèles », « normes », « techniques » de gestion servent à justifier la décision prise intuitivement. En « désespoir » de cause, le décideur peut trouver une justification dans un modèle « irrationnel », c'est-à-dire non prouvé scientifiquement

On retrouve la même idée d'un processus émergent, aboutissant à une organisation qui sera le fruit de l'histoire de l'entreprise et des rapports de pouvoir. Ce processus émergent intègre une donnée nouvelle qui devrait stimuler toute réflexion sur l'organisation de l'entreprise, à savoir le phénomène de globalisation en ce qu'il impose l'« instabilité » comme caractéristique prégnante de l'environnement concurrentiel

Conclusion du chapitre II

A travers l'exposé ci-dessus, nous mesurons d'abord la complexité de toute démarche tendant à « cadrer » définitivement le concept de stratégie. Car si la finalité de la stratégie est de parvenir à une avance concurrentielle qui doit durer et permettre la constitution temporaire d'une rente, elle consiste, pour cela, à dégager une trame qui déroule une série d'actions articulées et à priori cohérentes dans le but de satisfaire l'objectif.

Or, si cela pouvait se concevoir comme une démarche aisée dans un environnement stable et « quasi certain » de l'après seconde guerre mondiale, caractérisé par une demande générale largement supérieure à l'offre générale, elle ne l'est plus dans un contexte instable et incertain caractérisé, lui, par un champs concurrentiel mondialisé et une explosion et diffusion sans précédent des informations scientifiques et technologiques.

La capacité de l'entreprise à utiliser ces informations pour forger les éléments constitutifs d'un avantage concurrentiel que sont l'efficience, la qualité, la créativité, la réactivité, et aujourd'hui la pro-activité, traduit l'existence, en son sein, de compétences à même de créer, en son sein, un « process » qui transformera ces informations en connaissances particulières et spécifiques qui constitueront les savoir-faire de l'entreprise dans sa globalité.

¹ Mintzberg, H : op . cité

Ces savoir-faire feront partie intégrante de la composante de l'identité de la entreprise. Nous tenterons de démontrer, dans le chapitre qui suit, que les compétences sans cesse renouvelées, sont l'outil de construction de l'avantage concurrentiel.

CHAPITRE III :

Construction d'un avantage concurrentiel

Introduction

Dans ce chapitre, nous tenterons, dans une première section, de revenir sur une présentation aussi succincte que possible mais nécessaire de ce concept pour ensuite « revisiter » l'approche de la « Chaîne de valeur » qu'il véhicule et largement utilisée par les auteurs de l'économie industrielle pour analyser l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Nous introduirons dans une deuxième section, le concept de « Chaîne de compétences spécifiques » qui traduit une approche dynamique de l'entreprise comme étant une entité de gestion de compétences particulières sachant exploiter (ou non) toutes les ressources pour construire son avantage concurrentiel, et de l'importance première des actifs intangibles de l'entreprise et qui sont au cœur des stratégies de conquête de marchés.

Dans une troisième section, nous tenterons de démontrer l'effet des stratégies fondées sur les compétences de l'entreprise sur l'organisation de l'industrie et par extension sur l'environnement général.

Enfin, dans une quatrième section, nous analyserons les ressorts qui président à une nouvelle stratégie de conquête de marchés qui, sans la « Chaîne de compétences » spécifique à l'entreprise, n'aurait pas pu être mise en œuvre.

Section 1 : - Acquisition d'un avantage concurrentiel

« Toute entreprise est immergée dans un environnement concurrentiel, pour y faire face elle doit connaître sa structure interne »¹

Porter définit l'avantage concurrentiel en le décrivant comme “ la valeur qu'une entreprise peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par l'entreprise pour la créer ”². Il est par conséquent capital pour une entreprise d'identifier ses sources d'avantage concurrentiel, avant bien sûr de les exploiter. Pour cela elle dispose d'un instrument d'analyse.

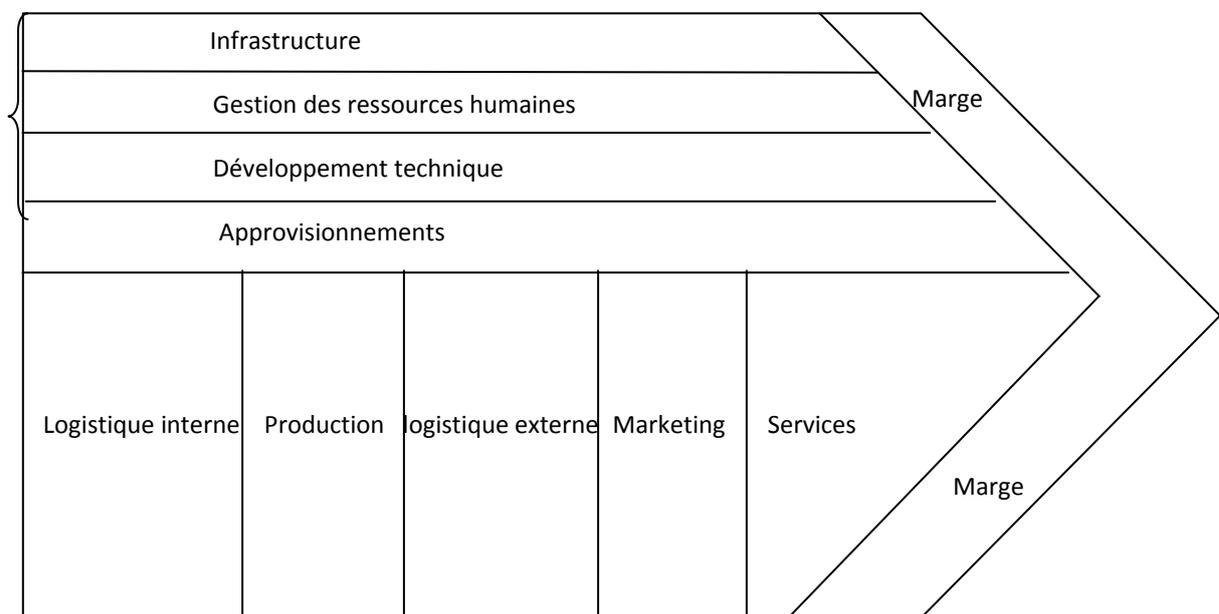
¹ Radacal.F-Théorie de la stratégie d'entreprise-Ellipses Edition Marketing SA, Paris 2008 pp 81

² Porter .M.E , op cité pp02.

1. 1 : L'instrument d'analyse : la chaîne de valeur

Le travail de prospection repose presque entièrement sur l'utilisation de la chaîne de la valeur¹ comme instrument d'analyse. Elle schématise l'imbrication des activités créatrices de valeur en distinguant activités principales (logistique interne, production, logistique externe, marketing et services) et de soutien (approvisionnement, développement technologique, gestion des ressources humaines et infrastructures de l'entreprise).

Chaîne de valeurs de Porter



Source : Djamchid Assadi : « 06 stratégies génériques » Michael Porter, cours de master en stratégie, 09-03-2010, pp09.

Cette décomposition montre l'impact de chaque activité en termes de coûts ou son potentiel dans une optique de différenciation.

D'autre part, ces activités sont liées les unes aux autres par des mécanismes d'optimisation (il peut être nécessaire d'arbitrer entre deux activités) ou de coordination dont l'impact sur les coûts et les performances de l'entreprise sont considérables.

¹ P.Hulm : - « Une révolution dans la chaîne de valeur. » Article paru dans la revue Forum du commerce international ; Revue du centre de commerce international, Genève (Suisse), 2004, p22.

La chaîne de valeur est aussi le fruit de liaisons externes, quand, par exemple, la chaîne de valeur de l'entreprise est en contact avec celles des clients, des fournisseurs et distributeurs. De ce fait elle fera partie d'un système de valeur (selon la terminologie utilisée par Porter) : s'il est nécessaire de s'intéresser aux mécanismes de création de valeur pour le client ainsi qu'à la perception qu'a le client de la valeur qui est créée pour lui, encore faut-il aussi faire en sorte qu'il la perçoive, car il dispose, comme reconnu par Porter, de ses propres « signaux de valeur ».

Les différentes sources d'avantage concurrentiel apparaîtraient alors clairement, selon cette approche.

Ces sources se déclinent, en général, soit par une diminution des coûts supportés par l'entreprise, soit par un travail sur sa différenciation par rapport aux concurrents.

Ces deux types d'avantage concurrentiel, combinés au champ des activités sur lequel l'entreprise s'appuie pour les obtenir, définissent trois stratégies de base pour atteindre des résultats supérieurs à la moyenne du secteur. Il s'agit de la domination par les coûts, de la différenciation et de la concentration de l'activité. Cette dernière est toutefois particulière dans la mesure où elle repose sur l'exploitation d'un avantage concurrentiel (que ce soit par les coûts ou la différenciation) à l'intérieur d'une cible étroite.

1-1-1 La stratégie de domination par les coûts

L'obtention d'un tel avantage n'est possible qu'en exerçant les activités créatrices de valeur à un coût cumulé inférieur à celui des concurrents. «C'est de la capacité de l'entreprise à minimiser ses coûts que dépend son avantage concurrentiel»¹. Cette approche reste focalisée sur les coûts de production² La chaîne de valeur est donc là encore l'instrument privilégié par Porter pour mener son analyse. Elle permet en effet d'étudier les coûts liés aux activités créatrices de valeur et non à l'ensemble de l'entreprise. Il devient alors possible d'associer les coûts et les actifs à ces activités. La comparaison qui en découle peut révéler des potentialités d'amélioration des coûts.

¹Stratégor, 2005, op.cit., pp128-129.

² Hounounou.A-100 fiches pour comprendre le management-Bréal, 2011 pp198

C'est toutefois l'analyse du comportement des coûts des activités, et donc de leurs facteurs d'évolution, qui doit ici retenir l'attention. Ces facteurs sont (selon Porter) au nombre de dix : les économies d'échelle, l'effet d'apprentissage, la configuration de l'utilisation des capacités, les liaisons, les interconnexions, l'intégration, le calendrier, les mesures discrétionnaires, la localisation et les facteurs institutionnels. Ces facteurs se combinent pour déterminer le coût de chacune des activités et par conséquent la position de l'entreprise vis à vis de la concurrence.

Ce travail, réalisé sur la base de données statique, se complète nécessairement d'une étude de la dynamique des coûts. Il s'agit cette fois de prévoir le sens de variation des facteurs d'évolution et donc d'identifier les activités dont les coûts croîtront ou diminueront.

En procédant de la sorte, une entreprise se donne les moyens de déterminer sa position relative à l'égard des coûts. La comparaison, même approximative, avec la situation de ses concurrents lui permet de choisir entre l'obtention d'un avantage par la maîtrise des facteurs d'évolution des coûts et le remodelage de la chaîne de valeur (par une amélioration de la conception, de la fabrication, de la distribution...). Il est également possible de mener de front ces deux actions. Un avantage durable par les coûts ne peut d'ailleurs provenir que d'une combinaison de telles mesures. Enfin, il ne faut pas oublier que l'avantage par les coûts ne conduit à des résultats supérieurs à la moyenne que si l'entreprise offre une valeur acceptable au client : l'entreprise « Bic » est représentative de ce type de stratégie¹

1-1-2 - La stratégie de différenciation

La différenciation est réalisée au moment où l'entreprise crée, pour ses clients, la valeur censée répondre à tous les critères d'achat. A cet effet, les sources de différenciation sont multiples. Elles ne résultent pas seulement des attributs du produit ou de la politique commerciale, mais de l'ensemble des activités de la chaîne de valeur, voire d'activités situées en aval. Ceci étant, il est nécessaire de ne pas faire la confusion avec la notion de qualité, qui n'est qu'une composante de la différenciation.

¹ Josien . S , Landrieux-Kartochian .S , op cité , pp191.

La différenciation est donc la résultante de la multiplication des éléments d'unicité ou de singularité que se forge l'entreprise par rapport aux perceptions des clients.

Il reste toutefois à signaler la valeur ainsi créée. Le client ne paie en effet que pour une valeur perçue. Il peut même payer un surprix plus important pour une valeur plus faible, si celle-ci est mieux signalée. La réussite d'une telle stratégie dépend donc autant de critères de signalisation (publicité, notoriété) que de ceux d'utilisation (valeur réellement créée : qualité du produit, délai de livraison...). La différenciation donne des résultats supérieurs à la moyenne quand la valeur perçue par le client dépasse son coût. Ce dernier est lié aux facteurs d'évolution des coûts dans les activités qui engendrent l'unicité de l'entreprise. La performance sera d'autant plus durable que les clients percevront en permanence le surcroît de valeur et que les concurrents ne pourront l'imiter. Il faut toutefois agir avec mesure et éviter une différenciation excessive, ou encore assimiler unicité et valeur créée.¹

1-1-3 La stratégie de concentration

L'entreprise sélectionne une cible étroite et taille sur mesure son offre pour la servir à l'exclusion de toutes les autres cibles. Elle cherche à être le leader de ce segment spécifique. Cette stratégie a deux variantes, selon que l'avantage de l'entreprise se fonde sur les coûts ou sur une différenciation. Le choix entre ces deux variantes dépendra des atteintes de la cible visée par l'entreprise. Cette stratégie de concentration est souvent choisie par des PME qui n'ont ni les moyens, ni la volonté de s'attaquer à l'ensemble du secteur, Exemple : l'entreprise Winterhaler constate qu'elle ne représentait que 2% du marché mondiale de lave-vaisselle professionnels, a réorienté sa stratégie en se concentrant uniquement sur l'hôtellerie-restauration et en offrant un excellent service 24h/24. Elle s'estime aujourd'hui leader de son segment avec une part de marché mondiale de 15 à 20%. Autre exemple, l'entreprise Nestlé Nespresso SA poursuit une stratégie de concentration, elle a créé la niche du « café portionné » de luxe².

¹ « Exemples de stratégies de différenciation réussies :-L'entreprise Darty dans l'électroménager est ainsi reconnue pour son service après vente ». Josien .S , op .cite , pp192

-Bang et Olufsen HI-FI , cette marque allemande a su au cours des années se différencier des autres constructeurs de matériel hi-fi en misant sur son design et ses fonctionnalités très high-tech Wattenbergh.B. - Cours de master en stratégie : « Le positionnement stratégique ou les stratégies génériques de Porter » , 2010 pp21 .

² Josien . S , op cite , pp192.

1-1-4 - Éléments influant à la fois sur l'avantage concurrentiel et la structure du secteur

a- La technologie est le premier de ces éléments. Ce terme doit être appréhendé dans son acception la plus large : il ne recouvre pas seulement les activités de recherche et de développement, mais l'ensemble des technologies utilisées par l'entreprise, quelle que soit leur nature (il peut par exemple s'agir d'un ensemble de procédures).

Si la technologie a une influence directe sur les coûts ou la différenciation, elle intervient dans l'avantage concurrentiel en modifiant les autres facteurs d'évolution des coûts ou d'unicité. Elle peut également peser sur chacune des cinq forces de la concurrence¹, en particulier au niveau des barrières à l'entrée. Il convient donc de privilégier les technologies qui ont les effets durables les plus importants sur les coûts ou la différenciation, ce qui n'a rien à voir avec leur degré de sophistication.

Du fait de ce rôle majeur dans l'obtention d'un avantage concurrentiel, il faut également considérer l'évolution de la technologie. En se donnant les moyens de l'anticiper, une entreprise peut prendre les initiatives adéquates et donc s'approprier ou renforcer un avantage concurrentiel.

Ce travail de prévision repose le plus souvent sur le modèle du cycle de vie. En phase de croissance, les innovations portent principalement sur le produit. Une fois la maturité atteinte, l'objectif est de rationaliser une production en masse, d'où des efforts centrés sur l'amélioration des procédés de fabrication. Quand approche le déclin, les innovations se raréfient, les investissements technologiques atteignant le seuil des rendements décroissants.

Toutefois, il ne faut pas oublier que les prévisions portant sur la technologie doivent être considérées avec prudence, tant l'incertitude est forte en ce domaine. Ce rappel vaut tout autant pour le choix des technologies à développer que pour la décision d'être ou non précurseur, ou encore l'octroi de licences d'exploitation.

b- Le choix des concurrents est le deuxième élément influant à la fois sur l'avantage concurrentiel et la structure du secteur. Cet élément est mis en

¹ Porter .M - « Choix stratégiques et concurrence » , Ed Economica , 1982

exergue, dans l'optique de dire que les concurrents peuvent renforcer la compétitivité de l'entreprise et améliorer la structure du secteur. Il peut donc être préférable, selon Porter, de renoncer délibérément à un accroissement de la part de marché.

Porter explique comme suit les avantages qui découlent de la présence de concurrents bien choisis : un tel concurrent peut d'abord servir de bouclier à l'entreprise, et ce de plusieurs façons. En absorbant les fluctuations de la demande, il permettra de conserver un niveau d'activité élevé malgré une détérioration de la conjoncture. En desservant des segments inintéressants, peu rentables, où les clients disposent d'un pouvoir de négociation important. En ayant des coûts plus élevés, ce qui permet à l'entreprise de dégager une marge accrue. En stimulant les capacités créatrices par le phénomène de base qu'est la compétition...

1-2 Interactions avec le champ concurrentiel

L'interaction entre le champ concurrentiel et l'avantage détenu par l'entreprise dans un secteur passe par les moyens de segmenter un secteur et les facteurs de remplacement d'un produit.

1-2-1 La segmentation d'un secteur consiste à définir le champ concurrentiel de l'entreprise et donc les segments qu'elle doit desservir.

La segmentation intègre des variables que sont : la variété du produit, le type de client, le circuit de distribution et la localisation géographique. La combinaison de ces variables est nécessaire pour délimiter une segmentation globale du secteur. Ces variables combinées par couples, conduisent à établir des matrices de segmentation.

A partir de cette segmentation, est conçue la stratégie concurrentielle, puisqu'il s'agit de déterminer l'attractivité de chacun des segments qui ont été définis.

Elle est bien sûr fonction de l'attrait structurel du segment (en mesurant les cinq forces de la concurrence), mais aussi de sa dimension, de sa croissance, de la position de l'entreprise et des interconnexions (c'est à dire des liens existant entre plusieurs segments pour lesquels des activités de la chaîne de valeur peuvent être mises en commun). Ce dernier point est absolument crucial.

En effet, de fortes interconnexions incitent à développer une stratégie correspondant à une cible large. Dans ce cas, sont engendrés des coûts de coordination, de compromis (quand la chaîne de valeur n'est pas optimale pour desservir tous les segments) et de rigidité. C'est pour cette raison que la décision se portera sur une stratégie de concentration, par optimisation de la chaîne de valeur pour desservir un ou quelques segments.

Cette stratégie sera viable face à des concurrents à cible large si la chaîne de valeur optimale (adoptée par l'entreprise) diffère sensiblement de celle requise pour desservir d'autres segments. Par contre, face aux imitateurs, elle ne fonctionnera que si l'entreprise bénéficie d'un avantage concurrentiel durable résultant d'économies d'échelle (même modestes et réalisées dans un petit segment, elles permettent de garder l'avantage, surtout si elles ne peuvent être compensées par des interconnexions).

1-2-2 Le remplacement vise à supplanter un produit ou une méthode de production en assurant, à sa place, une ou plusieurs fonctions particulières. Cette définition est importante, dans la mesure où elle évite de commettre une erreur de méthode dans l'identification des produits de remplacement. Car c'est bien par la recherche de produits ayant les mêmes fonctions génériques (c'est à dire un rôle identique dans la chaîne de valeur du client), et non la même forme qu'il faut procéder.

Par ailleurs, les produits de remplacement ne sont pas toujours des produits différents. Le client peut par exemple ne rien acheter, en décidant de renoncer aux fonctions correspondantes. Le progrès technique, quant à lui, permet souvent de diminuer le taux d'utilisation du produit. Le recours aux produits usagés, recyclés ou reconditionnés ne doit pas être négligé. L'intégration en amont (souvent par l'achat direct auprès du fabricant) constitue le dernier mode de remplacement potentiel.

1-3 Chaîne de valeur ou chaîne de compétences

Dans la présentation succincte ci-dessus, Porter analyse de façon minutieuse toutes les activités qui constituent des sources potentielles d'avantage concurrentiel pour une entreprise.

La chaîne de valeur apparaît ainsi comme un outil de diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise décomposée en regroupements d'activités pertinentes

au plan de la stratégie, " dans le but de comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation " ¹ .

Une telle formulation met l'accent sur la façon dont les activités créent de la valeur et sur ce qui détermine leurs coûts. Les activités prises en compte sont celles qui concourent à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir le produit d'une entreprise.

Les activités énumérées sont créatrices' de valeur parce qu'elles impliquent l'achat de moyens de production, de ressources humaines et de formes variées de technologies pour remplir leurs fonctions.

Toutes les activités de valeur incorporent une technologie, ce qui autorise une conception large de la technologie : qu'il s'agisse de savoir-faire, de processus ou encore de technologies de transport et de conditionnement. Les technologies ne sont donc pas restreintes aux seuls aspects de la fabrication. Elles concernent des problèmes plus vastes : de formation, d'information, de gestion coordonnée des étapes de la fabrication, de commercialisation, de service après-vente...

La représentation de l'entreprise comme chaîne de valeur présente également l'avantage d'indiquer que, par l'emboîtement des différentes activités, les technologies sont liées entre elles et qu'ainsi " le choix d'une technologie à un endroit de la chaîne de valeur peut avoir des conséquences sur d'autres " ² Les relations d'interdépendance existent également entre chaînes de valeurs différentes, c'est-à-dire en amont et en aval de l'entreprise ; par les points de contact ainsi créés, la technologie d'une entreprise " dépend en partie de la technologie des circuits de distribution qui approvisionnent les clients et de la technologie des fournisseurs " ³ .

Le développement technologique n'a donc pas pour seul cadre les activités formalisées de R.D. effectuées au sein de l'entreprise.

Néanmoins, le concept de « chaîne de valeur » présente des limites dès que confronté à la réalité. Trois critiques peuvent être formulées :

- a) l'existence de liaisons entre entreprises ne traduit pas seulement et simplement l'existence de flux physiques mais des complémentarités technologiques.

¹ Porter . M , op .cité pp . 49

² Porter .M op. cité pp. 208-

³ Ibid

Nonobstant cette réalité , l'interconnexion de plusieurs chaînes de valeur fait apparaître les entreprises comme des unités soumises à la fois à des processus de coordination et à des conflits de répartition (logique de captation des profits) dont on ne voit pas très bien comment ces éléments peuvent, et surtout pour quelles raisons, s'articuler , pour établir des liaisons durables entre les entreprises.

-b) La configuration de la chaîne de valeur détermine le potentiel technologique d'une entreprise, puisque celle-là permet de recenser les activités qui présentent une importance stratégique pour l'entreprise, donc, qu'elle a intérêt à internaliser.

De cette approche, la notion de chaîne de valeur permet avant tout d'identifier les avantages potentiels de l'intégration sans conduire toutefois à l'idée que la complexité de l'intégration peut croître plus que proportionnellement au nombre de stades productifs à intégrer. De la même façon, n'est pas prise en compte l'idée d'une désintégration technique d'activités créatrices de valeur, permettant à l'entreprise d'abaisser ses coûts de production et d'augmenter les capacités de différenciation

c) enfin, l'entreprise est identifiée comme un ensemble de technologies et Porter admet que le progrès technologique peut conduire à des effets de " singularité " ou " d'unicité " en termes d'avantage concurrentiel. C'est donc définir la spécificité des technologies par leurs résultats, donc en termes de performances de marché.

Or, dès qu'une innovation a lieu pour produire et contextualiser une technologie au sein d'une organisation, l'entreprise s'engage dans un processus de création qui fait de la technologie et des ressources associées des actifs spécifiques dont la cohérence est définie à l'intérieur de l'entreprise en fonction d'articulations et de complémentarités propres ¹.

Donc la spécificité doit être **envisagée au niveau des ressources et non au niveau des résultats**. Et cette spécificité trouve sa source dans la constitution, au sein de l'entreprise, d'une chaîne d'une autre nature.

¹ Guilhon Bernard, Gianfaldoni Patrick. Chaînes de compétences et réseaux. In: Revue d'économie industrielle. Vol. 51. 1er trimestre 1990. Organisation et dynamique industrielle. pp. 97-112. pp 99

Section 2 : La chaîne de compétences spécifiques ,Actifs stratégiques et stratégies compétitives

De ce qui précède, se trouve privilégiée l'idée que les entreprises se développent et acquièrent un avantage concurrentiel en accumulant des compétences diverses le long d'une chaîne qui a une traduction en termes organisationnels. Ce qui conduit à considérer l'entreprise comme une structure de gestion des compétences spécifiques qui forment sa base technologique

a) Les compétences de création/acquisition des connaissances constituent le premier pilier de connaissances de l'entreprise, que Dosi définit comme « l'ensemble des inputs d'information, des savoirs et des capacités dans lequel les inventeurs vont puiser lorsqu'ils cherchent des solutions nouvelles " concernant les produits, les processus, le marketing... »¹. Cette base de connaissances comprend des connaissances objectives et codifiées et des connaissances " tacites " qui ne peuvent être reproduites sous la forme de " blueprints " et donc entièrement diffusées.

Les connaissances objectives sont produites de façon interne et externe grâce à la R.&D. la veille technologique (dont l'objectif est « la détection de signaux faibles, la recherche de l'information utile aux décisions et aux actions). C'est en fait l'apport d'aide aux décisions à caractère stratégique pour l'entreprise »², les transferts de personnes ; elles englobent également les progrès technologiques " hérités " des entreprises amont qui fournissent les biens d'équipement, les fournitures et les composants.

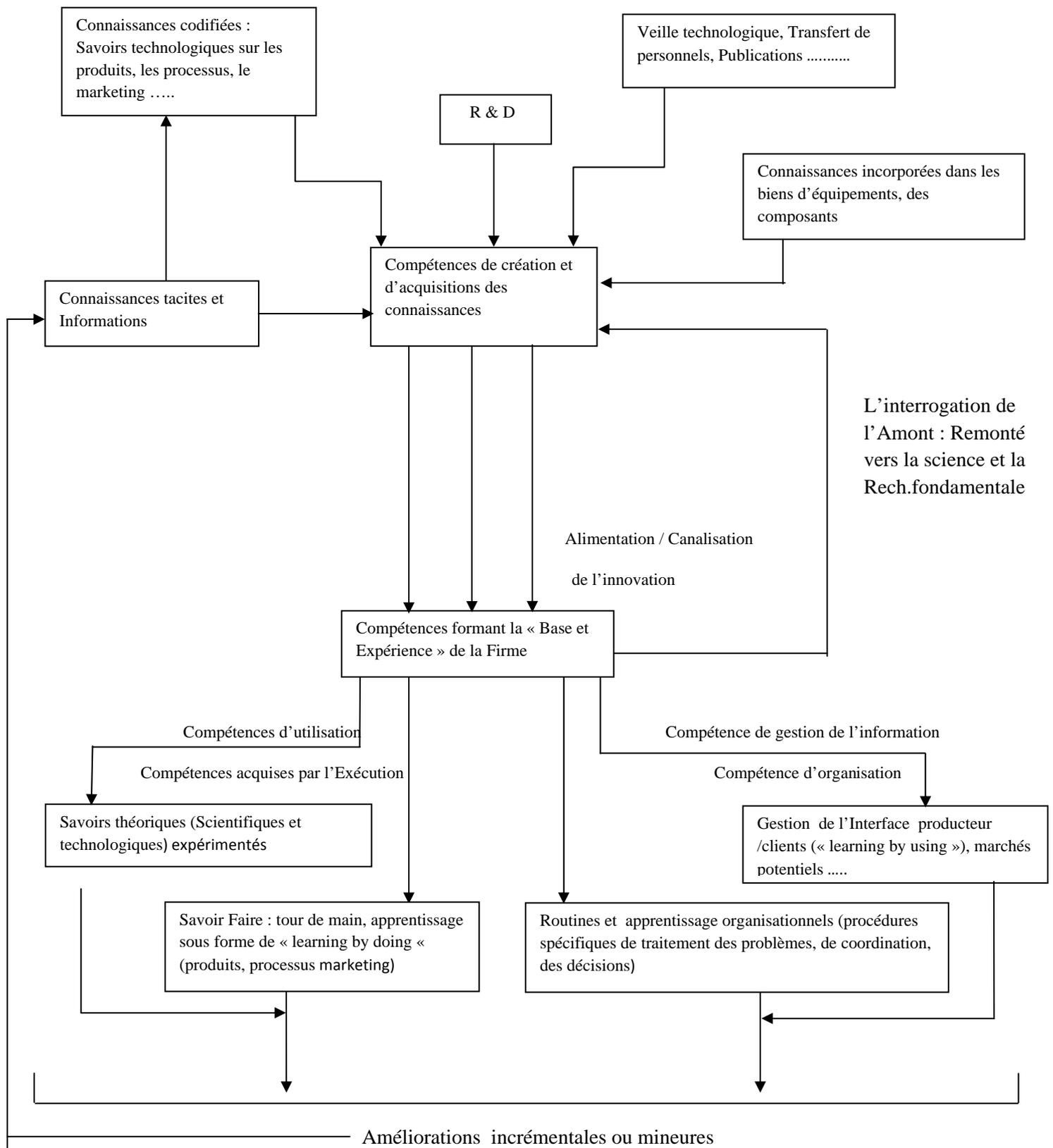
Le dosage existant entre connaissances codifiées et connaissances tacites dépend des activités dans lesquelles l'entreprise opère, c'est-à-dire de sa base d'expérience.

Les premières sont prépondérantes dans les activités chimiques. Les secondes sont importantes dans les activités d'équipement (la machine-outil par exemple) Le processus menant au dosage des connaissances de différents statuts peut être représenté comme suit :

¹ Dosi . G « Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation », - in Journal of Economic Literature , Vol. 26 , 1988, pp. 1 126 et 1 133 ,

² Ginting . R : « Intégration du système d'aide à la décision multicritères et du système d'intelligence économique dans l'ère concurrentielles » Thèse de doctorat 11 janvier 2000 , pp45,

Figure 1 Chaine de compétences spécifiques



Source : Gianfaldoni .P, Guilhon.B – « Chaines de competences et Réseaux » », 1990, pp100

b) Le second pilier représente la base d'expérience de l'entreprise définie par deux coordonnées :

i) les métiers/segments sur lesquelles elle intervient et qui sont les plus unis au tronc du savoir et du savoir-faire de l'unité.

ii) Le type d'intervention de l'entreprise le long de la chaîne qui renseigne sur les choix de spécialisation.

c) La base d'expérience relie des compétences de quatre types :

i) les compétences d'utilisation des savoirs théoriques fondamentaux élaborés par la base de connaissances (nouvelles connaissances sur les produits, les processus, le marketing, la commercialisation, la gestion..).

ii) les compétences acquises par l'exécution et qui se développent par les apprentissages individuels réalisés au niveau des ateliers, des services de vente et de distribution... ;

iii) les compétences d'organisation qui traduisent les savoirs collectivement accumulés dans les routines et apprentissages organisationnels ;

iv) les compétences de gestion des informations qui remontent des marchés actuels (prise en compte des exigences des utilisateurs, learning by using) ou qui traduisent des évolutions à venir sur des marchés potentiels.

d) Les compétences incorporées dans les individus et les organisations et, à ce niveau-là, dans les routines et apprentissage organisationnels (" organizational learning ") se développent par la pratique et la répétition et donnent naissance à des ' améliorations ou innovations incrémentales (" piecemeal improvements ") qui " lissent " le processus d'innovation en lui donnant en partie un caractère continu et routinier¹ et orienté vers des points d'application privilégiés (" focusing devices ").

C'est dire que les chaînes de compétences se différencient d'une entreprise à l'autre dans la mesure où elles traduisent des stratégies de spécialisation qui, pour une ligne donnée de produits, signifient un renforcement différentiel des capacités technologiques.

¹ Basle.M , Delorme R « Approches évolutionnistes de la firme et de l'industrie »: Théories et analyses empiriques » Editions L'Harmattan, 1 mai 1999 ,pp 199

Dans l'industrie automobile par exemple, cela signifie que la chaîne de compétences n'est pas identique pour une entreprise " généraliste " (Peugeot. Renault. Fiat.-) et pour une entreprise " spécialiste " (BMW, Porsche). On peut même dire que pour une gamme comparable de produits (comparaison de deux entreprises " généralistes "), la chaîne de compétences se différencie selon la nature de l'intervention : comme " assembleur" ou "architecte" (Renault) ou comme producteur soucieux de maîtriser des technologies complémentaires (Fiat).

C'est là la source d'asymétrie technologiques et organisationnelle que Dosi appelle " variété technologique " : cette notion traduit l'existence de combinaisons différentes de ressources technologiques qui ne s'interprètent pas en termes de retard ou de hiérarchie ¹.

e) Les entreprises qui ont intégré la dimension technologique à leur stratégie productive associent étroitement la gestion de la base de connaissances et la gestion de la base d'expérience :

i) d'une part, les stratégies d'innovation ont pour but de renforcer ou d'étendre les chaînes de compétences : en d'autres termes, elles sont mises en œuvre par rapport à des chaînes de compétences spécifiques qui caractérisent les opérateurs, c'est-à-dire qu'elles ont pour but de renforcer un assemblage de compétences à un moment particulier de l'existence de l'entreprise. Le processus est de type cumulatif dans la mesure où l'innovation est orientée vers des zones qui sont proches des bases technologiques existantes. Sont donc privilégiées les innovations majeures de proximité par rapport aux innovations majeures de discontinuité.

ii) d'autre part, la base d'expérience est alimentée en partie par les connaissances élaborées et codifiées de l'entreprise et par ce qui peut être tiré des bases de connaissances et d'expérience des producteurs de biens intermédiaires et d'équipement. En retour, la base d'expérience rencontre des problèmes dont elle ne peut venir à bout qu'en les soumettant à une théorisation plus poussée : ce qui se traduit par une remontée vers la science et une utilisation plus active de la recherche fondamentale, seule capable de fournir des explications plus substantielles sur les différentes technologies. De la même façon, la base de

¹ .Dosi . G , op.cité , pp. 157

connaissances est enrichie par l'activité de la base d'expérience en éléments informels obtenus en résultat des apprentissages, en informations...

f) L'articulation des différents maillons de la chaîne de compétences permet de souligner les caractéristiques organisationnelles sous-jacentes :

i) le schéma ci-dessus peut s'appliquer à un groupe composé de plusieurs entreprises et établissements ou à une architecture de réseau sous réserve de préciser les relations multidimensionnelles - en termes de flux de produits, de technologies, de relations contractuelles et financières - qui relient les différentes unités.

ii) dans les entreprises dont la stratégie technologique est affirmée, il existe une organisation de plus en plus explicite pour acquérir de nouvelles connaissances : de façon interne et/ou externe et, s'agissant de la première possibilité, par le biais de la R.D. formalisée et/ou de façon informelle,

iii) l'acquisition et le développement des différentes compétences le long d'une trajectoire donnée et l'exploitation de certaines opportunités technologiques dépendent des choix organisationnels effectués par l'entreprise. Plus une entreprise est capable de produire de la connaissance objective, de tirer parti des efforts informels et des Informations fournies par les marchés, plus grand sera son degré d'organisation et plus élevée sera son aptitude à provoquer le changement technologique ¹

2-1 L'intrusion revisitée de la variable technologique

La technologie, c'est littéralement, « le savoir sur les techniques », et la technique, c'est « une façon de faire ». La technologie repose donc principalement sur la recherche fondamentale, qu'elle soit « spéculative » ou « finalisée », c'est-à-dire plus ou moins axée sur la poursuite de résultats (de progrès) précis, indiqués à l'avance. L'entreprise qui, dans l'élaboration de sa stratégie, s'emploie à analyser son activité non plus sur la base d'une grille de

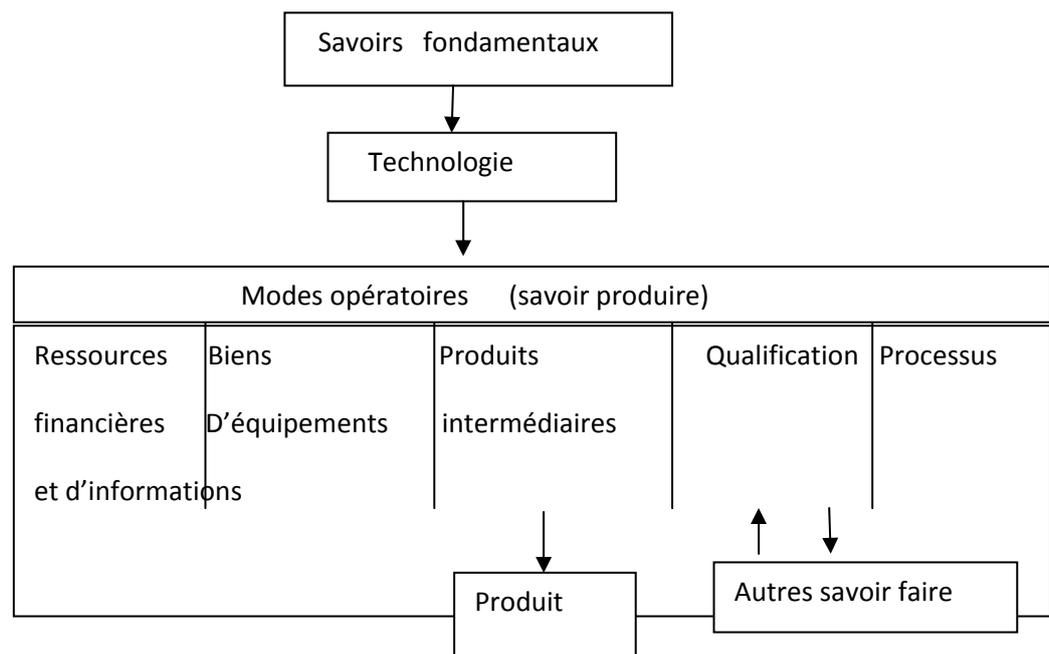
¹ - Clark . N . – Some new approaches to evolutionary economics – in Journal of economics issues Vol XXII- n°2, 1988

lecture « simplifiée » au couple Produit-Marché , est obligée , surtout depuis la moitié des années 70 ,ou se profile la montée de technologies nouvelles de production et d'organisation (qui vont modifier considérablement les conditions d'exploitation des activités) , d'intégrer ,dans le couple sus cité, la technologie comme élément fondamental

En effet à cette époque, le développement des savoirs fondamentaux dans de nouveaux domaines scientifiques engendra un brutal mouvement d'innovation et de lancement de produits et de procédés nouveaux, le meilleur exemple étant celui de la puce électronique, fruit des recherches finalisées, notamment en cristallographie.

Ceci étant, Ansoff, dès le milieu des années 60, avait intégré dans ses travaux le facteur technologie comme variable influente dans l'analyse stratégique

Ainsi l'entreprise se trouve face à une problématique qui peut être illustrée comme suit



Source : M.Marchesnay. op cité.pp110

— Le passage de la technologie aux modes opératoires (le transfert de la technologie) est une opération complexe. D'abord, les savoirs « fondamentaux », surtout s'ils sont finalisés, sont très liés aux applications (produits ou procédés). Ensuite, les modes de passage sont très divers. Mais l'on peut parler de technologie lorsque le savoir fondamental peut être « livré » sous une forme

transmissible, et cessible (brevets, licences, etc.). Enfin, la liaison n'est pas à sens unique, du haut vers le bas: l'exigence de procédés ou de produits nouveaux appelle la production de technologies (recherche « finalisée »).

— L'effet sur les modes opératoires est très divers: la nouvelle technologie pourra exiger l'engagement de ressources financières et d'information, de nouveaux biens d'équipement, de nouveaux produits intermédiaires (matières premières notamment), de nouvelles qualifications des individus, et de nouveaux processus.

Le transfert de technologies implique donc des investissements matériels et « immatériels » (formation, développement des produits) et l'émergence d'un nouveau savoir-faire technique.

— Mais le transfert de technologies aura d'autres conséquences dans l'organisation et sur la stratégie d'activités : sur la nature du produit, ses fonctions, et, donc, sur le marché et la politique commerciale, et, plus largement sur les différentes fonctions de l'entreprise. De nouveaux savoir-faire apparaissent ou sont rendus nécessaires.

Le caractère hétérogène des activités d'innovation des entreprises d'une même industrie est lié aux différentes initiatives et projets de recherche entrepris par les entreprises, au caractère plutôt spécifique ou appliqué des recherches, et enfin aux différentes approches adoptées par les entreprises. Dès lors que l'on s'intéresse à la diversité des activités d'innovation des entreprises, il est logique de considérer qu'elle résulte, dans un premier temps, des caractéristiques spécifiques des entreprises, à savoir leur histoire, leurs compétences et leur vision stratégique¹.

En outre, le processus de changement technologique est par nature cumulatif et spécifique aux entreprises : « Le progrès technologique procède du développement et de l'exploitation d'éléments de connaissances du domaine public, partagés par tous les acteurs impliqués dans l'activité cumulative des formes de connaissances qu'elles soient individuelles, locale, partiellement tacite et spécifiques à l'entreprise »².

Par conséquent, plusieurs processus d'innovation locaux coexistent, générant des

¹ Cohen .W .M , Malerba .F . - "Is the tendency to variation a chief cause of progress ? -in Industrial and corporate change , Vol 10 n° 3 , 2001 , pp587 – 608

² . Dosi . G ; op.cit. , traduction libre

trajectoires technologiques spécifiques aux entreprises. Ainsi dans un environnement donné, les entreprises peuvent apprendre et innover de différentes manières selon leurs expériences, leur base de connaissances et leurs compétences.

Ce qui signifie que la diversité des processus de recherche et d'apprentissage résulte non seulement des caractéristiques de l'environnement technologique des entreprises, mais aussi de leurs choix stratégiques.

En effet, les entreprises d'une même industrie peuvent opter pour des stratégies d'innovation différentes qui impliqueront des processus d'apprentissage variés.

Le cas de l'industrie pharmaceutique illustre bien ce point. Des auteurs différents ayant mené des travaux à des périodes différentes ¹, montrent que le secteur pharmaceutique est un exemple d'une industrie basée sur la science, au sein de laquelle l'innovation est un facteur essentiel de compétitivité, dont l'évolution est caractérisée par une hétérogénéité significative des stratégies d'innovation et d'apprentissage des entreprises : « dans plus d'une industrie et notamment l'industrie pharmaceutique on observe à la base la persistance de la coexistence de types d'entreprises évoluant selon des compétences technologiques et des stratégies concurrentielles distinctes ... le premier type correspond au « core » et entreprend ce qui est appelé la R&D pionnièrele second type entreprend la R&D « imitative » dans l'objectif de générer des innovations progressives »²

Ainsi, trois sources essentielles de la diversité des performances technologiques des entreprises d'un même secteur industriel peuvent être identifiées :

- les caractéristiques des entreprises liées à leur histoire, leurs expériences, leur structure organisationnelle et leurs compétences ;
- les propriétés du changement technologique, en particulier son caractère cumulatif, local et spécifique à l'entreprise ;

¹ - Grabowsky .H , Vernon .J. - "Pioneers , imitators and generics" – in Quarterly journal of economics , Vol 102 , 1998 , pp491 – 525 ,

- Botazzi et al, " Process of corporate growth in the evolution of an innovation-driven industry : The case of pharmaceuticals » ; - in Mimeo –. Sant' Anna school of Advanced studies – Pise , Italie , 23 fevrier 2000

² - Botazzi et al., op . cite , pp 5-6 , (traduction libre)

- et enfin, les processus d'apprentissage et les stratégies d'innovation des entreprises.

Ce dernier point donne une dimension plus **intentionnelle, ou stratégique**, à la diversité technologique.

Touchant en premier lieu les procédés et processus de production, les technologies vont rapidement concerner les autres fonctions (commercialisation, logistique, conception, finance, administration, etc.) en particulier par le renouvellement des systèmes d'information dans les organisations, et entre organisations.

2-2 Le rôle des compétences dans la recherche d'informations et la coordination

L'entreprise doit faire face à une complexité industrielle inhérente à au moins deux éléments. Tout d'abord, elle doit veiller à la cohérence de ses activités traditionnelles ou nouvelles et ce, compte tenu de ses « zones de marchés » et de sa « base technologique ». Il s'agit donc de gérer au cours du temps « l'aire de spécialisation » qui la différencie des autres entreprises ¹. Ceci suppose ensuite que l'entreprise dispose des compétences requises pour connaître et interpréter les aires de spécialisation des concurrents mais aussi de ses partenaires (sous-traitants, fournisseurs, etc.). Par exemple, au cours des années 80, les grandes entreprises pharmaceutiques ont dû acquérir des compétences en biotechnologie pour évaluer les opportunités réelles offertes par le génie génétique. Cette acquisition a été réalisée dans un premier temps par des collaborations avec des laboratoires universitaires, puis, ultérieurement, par des accords de R & D avec des Entreprises Spécialisées en Biotechnologie (ESB).

La R&D joue un rôle fondamentale dans les stratégies des entreprises multinationales : « ...un tiers des cents plus grandes entreprises multinationales sont présentes dans des secteurs de haute technologie (tel que la pharmacie,

¹ Maupertuis . M. Innovation et évolution des compétences dans la dynamique industrielle : le cas de l'industrie pharmaceutique mondiale. In: Revue d'économie industrielle. Vol. 90. 4e trimestre 1999. pp. 41-58. pp 51

l'électronique et la chimie)... »¹

Et pour être utilisable, l'information doit présenter trois caractéristiques :

être disponible, c'est-à-dire exister et pouvoir être utilisée de façon opérationnelle ;

être accessible, c'est-à-dire pouvoir être utilisée par les entreprises qui en ont besoin. Les barrières à l'entrée sont en effet nombreuses en ce domaine: barrières légales (brevets, secrets militaires), financières (coût de certaines recherches, de la consultation de certains organismes), commerciales (monopoles de la connaissance de certains marchés), etc.;

être traitable, c'est-à-dire pouvoir être comprise et utilisée par les hommes de l'entreprise.

Dans l'organisation d'une entreprise cela va se traduire par deux fonctions :

2-2-1 La production d'informations sur le milieu externe et sur le milieu interne.

- Renseignements commerciaux : composition de la clientèle, étendue de son pouvoir d'achat, avenir des nouveaux articles. ;
- Renseignements financiers : état de la politique monétaire, comportement des banques à l'égard de l'affaire, etc. ;
- Renseignements techniques : situation de la recherche au sein de l'entreprise et même culturels (au sens où les sociologues emploient ce terme).
- Renseignements internes aussi sur l'appareil de production, les stocks, les réseaux commerciaux et, surtout, le personnel.

Cette fonction va déterminer la représentation que l'entreprise se fait d'elle-même et de son environnement.

2-2-2 La circulation de l'information.

Elle permet à chacun d'obtenir les données nécessaires à l'accomplissement des tâches qui lui sont confiées, que celles-ci se situent au niveau mécanique ou au niveau stratégique : un poste de travail ne peut fonctionner si son titulaire ne

¹ Delaveau . B « Stratégie d'entreprise :nouvelles contraintes et nouveaux enjeux » . in- Revue Horizons stratégiques numéro 7- janvier-mars 2008 , pp 74 ,

connaît pas (au moins empiriquement) la quantité à produire, la consommation d'énergie et de matière, le taux de rebut acceptable, etc..... ; de même la direction générale ne peut remplir sa fonction que si elle est tenue au courant du fonctionnement de l'entreprise. C'est ce processus qui permet la formation des compétences spécifiques à l'entreprise, compétences qui permettent à leur tour l'émergence de dynamiques de développement de connaissances à même de soutenir les décisions stratégiques, puisque «Compétence est la prise d'initiative et l'assumer de responsabilité de l'individu sur les événements auxquels il s'affronte au sein de situations professionnellesCompétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmentela compétence est la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations , à partager les enjeux, à assumer les domaines de responsabilité »¹

Ainsi ,la ressource humaine est replacée au centre du processus de naissance d'une stratégie de l'entreprise : « ...Non seulement les services productifs que les cadres (pris dans le sens le plus large) peuvent rendre dépendent des ressources avec lesquelles l'entreprise est habituée à travailler, mais l'expérience de ces managers affecte également les services productifs que les autres ressources sont capables de rendre.....La croissance de l'entreprise est à la fois encouragée et limitée par le processus véritablement dynamique et interactif qui apparaît lorsque le management recherche le meilleur usage possible des ressources disponibles. ...Il en suit que la trajectoire de croissance suivie par l'entreprise -les biens qu'elle décide de produire- peut être analysée en termes de la relation entre ses ressources et sa perception de sa position concurrentielle. »²

Nous avons tenté de mettre en exergue le rôle primordial des compétences, abordées sous différents angles, dans l'émanation et la construction d'un avantage concurrentiel. Car la réalité de l'entreprise performante est aujourd'hui prégnante en ce qu'elle met en évidence le rôle prééminent du comportement organisationnel et des décisions managériales dans l'orientation et la réussite de

¹ Zarifian . P . « Le modèle de la compétence , historique , enjeux actuels , et propositions » - 2 °Ed Liaisons , 2004 , pp 81-89 –

² Penrose .E . T. op cité , pp 5, (Traduction libre)

l'entreprise¹ .

En d'autres termes, « une compétence est la capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou activité »².

Et la notion de ressources renvoie au rôle déterminant de la dimension interne de l'entreprise en ce que « les ressources de l'entreprise sont tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de l'entreprise, informations, savoirs, contrôlés par l'entreprise qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'accroître son efficacité et son efficience... .. »³

Ces ressources peuvent être nivelées comme suit :

1 / Les ressources comprenant les actifs spécifiques de l'entreprise qu'il est difficile de s'approprier ou d'imiter.

Ces actifs sont tangibles et intangibles utilisées de façon semi-permanente par l'entreprise. Ils comprennent notamment les actifs physiques (équipements, locaux, matières premières, produits semi-ouvrés...), les ressources financières, le capital humain, et, les actifs intangibles (droits de propriété, brevets, marques, licences, réputation...) (Coca-cola, American Express, Alpha Romeo sont par exemple des marques qui représentent une valeur, quantifiable et reconnue)⁴. Ainsi que l'information.

2/ Les compétences organisationnelles permettent de réaliser des activités selon des routines organisationnelles et des processus propres à l'entreprise (voir supra) parce que « “Une des propriétés de l'apprentissage organisationnel est qu'il permet à l'entreprise, en tant qu'ensemble, de surmonter la rationalité limitée d'individus particuliers... »⁵

¹ Mosakowski .E. - “Entrepreneurial resources, organization choices ,and competitive outcomes” – in Organization sciences , Vol 9 , 1998 , pp625-643 ,

² Grant .R.M. - “The resource-basureed theory of competitive advantage” - in California management review – Spring , 1991 , pp 119 , (Traduction libre)

³ Barney .J.B . – “Firm resources and sustained competitive advantage” – in Journal of management n°17 , 1991 , pp.101 , (Traduction libre)

⁴ Gorgio Pellicelli: ”Stratégie d'entreprise ” Adaptation de la 2è Edition italienne par Kamel Benyoucef ,Didier Chabaud ;Frabrice Bondoux ;Olivier Germain .Edition De Boeck et Larcier ,2007, pp.184

⁵ Jensen .M.C . ,Meckling.W.H - “Specific and general knowledge, and organization structure” - Harvard university press - 1998 , pp04 , (Traduction libre)

3 / Les capacités dynamiques permettant à l'entreprise de se constituer, intégrer et reconfigurer ses compétences pour faire face aux mutations de l'Environnement (voir supra), parce que « ... Les critères qui déterminent la survie des entreprises ne sont pas connus ex-ante, et peuvent rester incertains ex-post. Ainsi, pour les entreprises survivantes, l'adaptation ex-post par l'imitation des entreprises ayant obtenu les meilleurs résultats par le passé est un guide imparfait... »¹

Les ressources ainsi détenues par les entreprises ont une mobilité imparfaite, entretenant ainsi des situations de déséquilibre entre entreprises d'une même industrie.

La mobilité imparfaite est justement liée aux caractéristiques de certaines ressources : spécificité, complexité, tacite, immatérialité... qui les rendent peu identifiables et peu imitables.

De ce fait, le lien entre ressources et avantage concurrentiel provient de la mobilité limitée des ressources².

2-3 Actifs stratégiques et stratégies compétitives

« ...Si tous les étudiants en Management stratégique apprennent à identifier la niche « la plus attractive », qui l'obtiendra et pour quelles raisons la concurrence ne détruira-t-elle pas cet attrait ? »³

Par cette parabole, est posé un postulat fondamentalement différent de ceux qui ont guidé la « démarche stratégique qui s'appuie sur l'extérieur (la structure) pour situer l'intérieur (eg : l'entreprise). En rupture avec l'approche néoclassique de l'économie, l'approche par les ressources considère que la répartition des ressources est nécessairement hétérogène, tout comme leur usage.

En effet, la formulation de la stratégie suppose chez Porter le respect des facteurs clés de succès de l'environnement. Or les facteurs clés de succès ne sont que le reflet des pratiques des entreprises dominantes dans l'industrie.

¹ Tywoniak .S. - « Le modèle des ressources et compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? » - HEC Paris pp04

² Peteraf .M.A . - “The cornerstones of competitive advantage : a resource –based view “ - in Strategic management journal , Vol 14 ,1993, pp 179-191 ,

³ Wernerfelt .B. - “The resource-based view of the Firm: ten years after “- in Strategic management journal ,Vol 16 ; 1995 , pp.172 ;

Autrement dit, l'approche de Porter conduit à reproduire la stratégie des meilleures entreprises de l'environnement, démarche logique en période de croissance, mais fort dangereuse dans un environnement incertain tel que configuré par le processus de globalisation.

En fait, Porter propose des stratégies défensives, à usage des entreprises dominantes d'une industrie. Son approche ne laisse pas de place à la modification radicale des rapports de domination, c'est-à-dire à la dynamique des stratégies concurrentielles.

A cela s'ajoute la logique d'exclusivité des avantages concurrentiels. Selon Porter, une entreprise qui souhaite réussir doit choisir une seule stratégie générique, et s'y tenir : tenter de concilier un avantage fondé sur la domination par les coûts et un avantage fondé sur la différenciation serait difficilement réalisable et risqué ¹

Les entreprises japonaises ont mis à mal cette approche, elles qui ont pris des positions concurrentielles fortes dans des industries dominées par les Occidentaux, en conciliant, dans une certaine mesure, ces avantages concurrentiels contradictoires. En particulier, la gestion du temps a permis d'aboutir à des stratégies de variété industrielle à coût faible (cf. : Toyotisme-supra). Par extension, l'idée de raisonner en termes de portefeuilles d'avantages concurrentiels s'est progressivement imposée². Cela permet de renouveler la prise de décision stratégique et les politiques fonctionnelles et structurelles.

L'entreprise peut mobiliser plusieurs logiques concurrentielles, et celle qui réalise le meilleur compromis entre ces divers avantages concurrentiels serait la plus performante

En outre, la rationalité limitée des acteurs (voir supra) conduit à une perception différenciée de la valeur des ressources.

Ces multiples asymétries conduisent à des déséquilibres dans la répartition et l'usage des ressources entre les entreprises d'une même industrie, et donc à des positions concurrentielles distinctes.

Plus une ressource est imparfaitement mobile, plus elle est stratégique car susceptible de conduire à un avantage concurrentiel. Et une situation de déséquilibre dans la répartition des ressources renvoie précisément à une

¹ Cf Supra

² Slywotzky.A et Morrison . D , "The Profit Zone" - Three River Press Ed 2002

situation d'avantage concurrentiel.

Toutefois cette situation de déséquilibre, pour se matérialiser dans un Produit et/ou Service concurrentiel traduisant une performance distinctive de l'entreprise, doit s'intégrer dans une démarche loin de celle préconisée par les théories classiques sur la stratégie de l'entreprise.

En effet les ressources doivent être désormais au centre de la décision stratégique. En d'autres termes, la philosophie déterministe du modèle classique, affirmant que : « puisque la structure industrielle détermine la performance, nous pourrions ignorer les comportements et observer directement la structure industrielle en vue de comprendre la performance »¹, ne résiste pas à la réalité des actes et décisions des managers des années 1990 et 2000.

En effet il est facilement observable que de plus en plus, la stratégie des entreprises, nonobstant le paradoxe né de la financiarisation (cf. supra), procède d'une conception volontariste de celle-ci : pour réussir, une entreprise doit non pas s'adapter à son environnement, mais plutôt chercher à le transformer, en modifiant les facteurs clés de succès à son profit, à partir d'un management spécifique de ses ressources.

Un pareil mécanisme suppose un raisonnement à trois niveaux :

-Le point de départ de la stratégie de l'entreprise est la vision. La vision est en effet une ambition de long terme, une aspiration formulant ce que l'organisation souhaite devenir dans un futur lointain². Ce rêve permet de donner un point de repère pour le développement de l'entreprise, face aux turbulences de l'environnement.

-L'opérateur clé qui permet à l'entreprise d'atteindre sa vision est son portefeuille de compétences centrales. Les compétences constituent elles mêmes des repères stables pour l'entreprise, qui sous-tendent la compétitivité de son portefeuille de produits. La vision est supposée, par le décalage qu'elle induit entre potentialités présentes et aspirations, exercer sur le portefeuille de compétences deux « effets »³. L'effet de tension résulte du sentiment

¹ Porter .M . E « The contribution of industrial organization to strategic management » - in – The Academy of management review , Vol 6 N°4 , , 1981 , pp. 611 (Traduction libre)

² Collins .J.C . , Porras .J.I. - “Building your company's vision” - in Harvard business review , 1996. , pp. 65-77

³ Hamel.G. - “Competition of competence and inter-partner learning within international strategic alliances” - in Strategic Management Journal , Vol 12 n° 1 , 1991 , pp.83-103 ,

d'incompétence¹ auquel se trouvent confrontés les individus grâce à la vision ; ce sentiment d'incompétence amène théoriquement l'organisation à repenser ses cadres de référence, pour proposer des stratégies novatrices. L'effet de levier résulte d'un sentiment d'inaction, qui génère un besoin de maximiser l'usage des compétences centrales, c'est à- dire démultiplier les applications (produits et services) afférentes² .

- Ce processus se traduit en principe par des stratégies de transformation, c'est-à dire des stratégies destinées à remettre en cause les fondements du jeu concurrentiel. La vision amène un développement rapide du portefeuille de compétences, ainsi qu'un usage en rupture de ces compétences. La transformation provient du fait que l'entreprise impose ses propres compétences comme facteurs clés de succès, voire crée de nouveaux espaces concurrentiels.

De fait, les évolutions observées ces dernières années dans les stratégies des entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité, sont dominées par une recherche de la demande. Pour restaurer leur croissance et leurs profits, les entreprises se sont mises en effet à la recherche de nouveaux marchés dont elles essaient de révéler l'existence (cf. IBM supra), lorsqu'ils n'existent pas, et de susciter l'apparition avec de nouveaux produits ou de nouveaux services. Elles procèdent également à des politiques de ciblage nettement plus précis par segment de marché de plus en plus fin. Elles développent enfin des politiques qui visent à solliciter la demande existante de façon continue en renouvelant de plus en plus souvent la gamme de ce qui est offert.

Dans cette démarche, les actifs intangibles occupent une place prépondérante

2-3-1 La prépondérance des Actifs intangibles

Comme le souligne Durand³, tout actif ou ressource tangible est par nature identifiable et achetable, c'est-à-dire imitable et donc non stratégique. Par conséquent, ce n'est pas au niveau des actifs matériels que se situe la source de

¹ Shein.E.H. - " How can organizations learn faster ? " in - Sloan management review, Vol 34 n°2 , 1993 , pp 85- 92 ,

² L'effet « spreading intégration » ou « aire de spécialisation » - cf supra)

³ Durand.T — — Durand T., L'alchimie de la compétence, Revue française de gestion 2006/1, n°160, pp 265

l'avantage concurrentiel. A l'inverse, certaines ressources intangibles¹, en particulier certaines compétences, remplissent ces diverses conditions et peuvent par conséquent être qualifiées de « clés » (core competencies). Le core-compétences (pôle de compétences) regroupe les compétences technologiques, les compétences en matière d'organisation du travail, de la création de la valeur et de la communication.

Bien qu'un individu puisse disposer d'un savoir, d'un savoir-faire ou d'un savoir-être particulier, celui-ci ne peut posséder, à lui seul, une compétence fondamentale (Sharp et Toshiba ont judicieusement investi plus d'un million de dollars dans la technologie des écrans plats bien avant que l'accès de ce composant a un large variété de produits : des ordinateurs portables aux montres digitales ; des magnétoscopes aux tv miniatures - ne soit établi)² dans la mesure où ses savoirs peuvent être transférés (ex : lors d'un recrutement).

La compétence individuelle n'a de sens sans l'interaction qui constitue l'essence même du fait organisationnel.

En d'autres termes, si la compétence d'un individu existe, indépendamment de son appartenance à l'entreprise, elle se façonne, s'exprime et s'enrichit dans l'interaction, c'est-à-dire au sein de l'organisation. Elle requiert également, au risque de s'estomper, d'être entretenue et protégée, ce qui renvoie à la nécessité d'un cadre organisationnel pour permettre sa subsistance et son développement.

C'est alors au niveau de l'organisation dans son ensemble qu'il convient de déceler les compétences clés, qui sont par essence, d'origine systémique³.

C'est en ce sens que les capacités stratégiques s'inscrivent la plupart du temps dans un réseau de relations entre les différentes ressources possédées par l'entreprise⁴.

La complexité et l'opacité de ce réseau garantissent, son caractère inimitable. Ce qui signifie que les liens tissés entre les individus, et qui sont en quelque sorte,

¹ « Ressource intangible ,c'est la connaissance d'un marché ,un savoir faire ,une technologie particulière ,une réputation historique ou la qualité d'un produit ».,p.64. Francois Radacal : « Théorie de la stratégie d'entreprise »,Ellipses Edition Marketing SA ;Paris ,2008

² Pellicelli . G : « Stratégie d'entreprise » ; op .cite ,, p192.

³ Arregle .J.L - « Le savoir et l'approche ressource –based : une ressource et une compétence » – in Revue Française de gestion – 1995 , pp.84-94 ;

⁴ Black .J.A et Boal.K.B « -Strategie resources » - in Strategic Management Journal , 1994 – pp.131-148 ;

les supports des effets de synergie, comptent au moins autant que les capacités de ces mêmes individus indépendamment de l'organisation.

Ceci est confirmé au travers des travaux de Kusunoki¹, qui décèle les compétences organisationnelles en trois parties :

- a) « **des compétences locales** » qui correspondent aux connaissances accumulées au niveau élémentaire (un individu, une unité fonctionnelle, une base de données, une technologie...),
- b) « **des compétences architecturales** » qui permettent l'apparition de configurations stables au sein de l'organisation (autorité, distribution des rôles, répartition fonctionnelle et hiérarchique...)
- c) « **compétences de processus** » qui correspondent aux connaissances émergeant spontanément des interactions entre les unités élémentaires (ex : au travers de processus de communication ou de coordination).

Alors que les deux premières catégories sont, soit transférable (pour la première), soit partiellement imitable (en ce qui concerne la deuxième), la troisième apparaît comme la plus tacite et la plus spécifique, ce qui constitue une garantie contre le transfert ou l'imitation.

D'autre part, ces compétences ne peuvent faire l'objet d'une appropriation dans la mesure où elles sont indissociables du cadre dans lequel elles s'expriment. C'est en substance l'idée que suggère le terme d'« embedded »², selon lequel ces capacités sont, par nature, profondément ancrées dans l'organisation. Isolées de l'organisation dans laquelle elles ont « fleuries », elles peuvent devenir sans effet

Il devient par conséquent difficile de se les approprier, tant ces compétences ont besoin de leur milieu pour exister. La solution consiste alors à les conquérir, ou en « profiter », sans les ôter d'un cadre qui permet leur subsistance et leur épanouissement. Cette solution est à la base de nombreuses opérations de fusion /acquisition des dernières années ainsi qu'à la croissance de d'opérations

¹ Kusunoki .K et al - « Organisational capabilities in product development of Japanese firms » – in Organisation Science –Vol 9 N° 6 – 1998 , pp . 699-718 ,

² Teece .D.J. et al - «Dynamic capabilities and strategic management » - in Strategic management journal -Vol 18 , 1997 , pp 509-533 ,

d'alliances stratégiques (Cf. Infra) entre entreprises, parfois concurrentes.

Enfin, cette prépondérance est mesurable à travers les conquêtes des parts de marchés qui doivent plus aux compétences distinctives des entreprises en présence que de leurs capacités matérielles

2-3-2 Compétences et parts de marchés

Le ralentissement général de l'activité économique à partir de la fin des années 60 et le processus de mondialisation ont été de puissants facteurs d'intensification de la concurrence sur de nombreux marchés alors même que

l'évolution des comportements de consommation provoquait une perte d'efficacité des modalités fordiennes d'articulation entre l'offre et la demande. Les comportements de consommation se sont progressivement éloignés de ce qui fondait le modèle de la " consommation de masse "

Rançon de la croissance accélérée, les ménages ont peu à peu satisfait leurs besoins de base, contraignant les entreprises à mettre en œuvre de nouveaux modes de stimulation de la demande afin de tenter de contrecarrer le ralentissement de leurs marchés.

Cela a amené les entreprises les plus « volontaristes » à définir le contenu de leur activité et leur positionnement stratégique en référence à leurs compétences distinctives sur lesquelles repose leur capacité à affirmer un avantage concurrentiel durable.

Ces compétences découlent du patrimoine de ressources et de capacités de l'entreprise, lequel résulte pour une large part de processus d'apprentissage idiosyncrasiques. . Et dans leur efforts de conquêtes de parts de marchés, ces entreprises s'appuient sur trois catégories de compétences : les compétences d'innovation, les compétences de production et les compétences de gestion du marché (assurer efficacement la commercialisation de l'offre)¹. « L'enjeu est d'identifier précisément celles qui distinguent l'entreprise, la rendent spécifique et qui sont susceptibles de lui procurer un avantage concurrentiel durable et défendable ».²

¹ Rangone .A - "A resource based approach to strategy analysis in small –medium sized enterprises" – in - Small business economics – Springer , 1999

² Stratégor - op cité , pp79.

a) L'innovation et le marketing au cœur des stratégies de stimulation de la demande

La stimulation de la demande passe tout d'abord par un renouvellement régulier de l'offre, au moyen des effets de mode et de l'innovation technologique. Elle appelle également une prise en compte beaucoup plus attentive des besoins et attentes des clients. Les entreprises ont ainsi été amenées à adopter des stratégies de segmentation de plus en plus fines, visant à offrir à chaque catégorie de consommateurs les produits les mieux adaptés et leurs besoins et qui débouchent sur la perspective, le processus de globalisation aidant, d'un paradigme du " « sur-mesure de masse ». Dans le même mouvement les entreprises ont semblé-t-il pris progressivement conscience de ce qu'un client ne demande pas un produit pour lui-même mais pour les services qu'il pourra rendre, pour sa contribution à la solution d'un problème de consommation

Elles sont ainsi de plus en plus amenées à propulser de véritables " bouquets " de biens et services complémentaires apportant une solution globale (et si possible personnalisée) aux problèmes de consommation de leurs clients.

Les constructeurs automobiles par exemple sont en train de modifier leur stratégie d'offre et passent d'un statut de fournisseurs des véhicules à celui « d'architectes de la mobilité » en composant des " bouquets " complets comprenant la mise à disposition d'un véhicule ,le contrat d'assurance et une prestation d'entretien... En outre, les considérations symboliques ont pris une importance croissante dans la demande des consommateurs.

La progression du pouvoir d'achat a rendu possible l'ascension de la pyramide de Maslow pour le plus grand nombre. A mesure que sont gravés les niveaux de cette pyramide, l'importance de la valeur fonctionnelle des produits (c'est-à-dire leur caractère purement utilitaire) recule en termes relatifs dans les motivations d'achat au profit de leur valeur immatérielle ou symbolique. La subtilité du déclencheur de l'acte d'achat rend la demande plus versatile, expose les entreprises à une forte incertitude quant aux attentes du marché et implique la mise en œuvre de stratégies d'offre sophistiquées.

Au total les leviers de stimulation de la demande des ménages et de création des marchés reposent sur deux aspects de l'activité des entreprises : l'innovation et le marketing.

Les entreprises des grands pays occidentaux ont été fortement encouragées à

s'engager dans cette voie par la concurrence croissante exercée par les nouveaux pays industrialisés bénéficiant d'une forte compétitivité-prix.

Les nouvelles grappes technologiques sont venues nourrir la capacité d'innovation des entreprises en même temps qu'elles leur donnaient les moyens de renouveler le contenu de leurs stratégies marketing (nouveaux moyens de connaissances des marchés et de traitements de l'information marketing, nouveaux médias, nouvelles techniques de diffusion et de distribution..).

Les innovations dans les systèmes d'information ont permis d'améliorer le suivi en temps réel des flux de marchandises¹.

Les producteurs de biens et de services destinés aux ménages sont naturellement les premiers touchés par les mutations intervenues dans la demande finale.

Toutefois par effets d'entraînement, la transformation des modalités de la concurrence se répercute sur les relations interentreprises (la littérature managériale des années 90 a beaucoup insisté sur la nécessité de prendre en compte les " clients des clients «. C'est d'ailleurs sur les marchés interentreprises que les logiques de production dédiées, d'offre de " solutions globales " se sont diffusées le plus rapidement

Toujours dans l'industrie automobile, par exemple, dès les années 90 les fournisseurs ont été invités à apporter leur contribution à la capacité d'innovation des constructeurs à ajuster très précisément les spécifications des composantes au besoin de chaque client et à offrir des prestations complètes déchargeant celui-ci de pans entiers des aspects les plus périphériques de sa propre activité.....

b) L'innovation et le marketing au cœur de nouvelles pratiques organisationnelles

L'importance croissante prise par l'innovation et le marketing a suscité des changements organisationnels profonds visant à renforcer l'efficacité dans la capacité à innover et à satisfaire les besoins des clients.

Le renforcement du rôle de l'Innovation a engendré la diffusion de nouveaux principes organisationnels davantage orientés vers les compétences de l'entreprise et le développement de son " efficacité dynamique " (amélioration continue de la qualité de: produits, de l'efficacité des process). Ainsi :

¹ Charron J.L., *Separé . S*, op.cit, pp.275.

-La séparation des activités de conception et d'exécution est remise en cause ' .

-Les lignes hiérarchiques se raccourcissent et perdent de leur rigidité au profit de la coordination horizontale ;

-Le niveau de qualification de la main-d'œuvre s'élève en même temps que sa polyvalence et son autonomie ' .

L'ingénierie concourante réunit tous ceux qui, quels que soient le service de rattachement et la position hiérarchique, sont impliqués dans le processus d'innovation ;

De véritables stratégies de gestion des connaissances (knowledge management) sont mises en œuvre afin de cultiver ce qui est désormais perçu comme résidant au cœur de la compétitivité à long terme.

Au total l'entreprise devient " apprenante voire " intelligente " ; plus profondément encore, la mise des compétences au cœur des logiques organisationnelles provoque un véritable déplacement du principe qui sous-tend la division du travail au profit d'un fondement cognitif

Pour assurer leur compétitivité, les entreprises sont incitées à définir le contenu de leur activité non plus par rapport à des produits ou à des techniques de production mais en référence à des " blocs de savoirs " relativement homogènes auxquels sont arrimées les compétences de l'entreprise.

Etre capable de générer de nouveaux produits, d'améliorer les produits existants, d'en abaisser régulièrement le coût, exige la mobilisation d'une masse croissante d'informations et de connaissances

Le besoin de " spécialisation cognitive " incite les entreprises à concentrer leurs ressources sur l'affirmation de compétences dans un champ suffisamment restreint et homogène pour pouvoir prétendre suivre ou mieux, participer au progrès des connaissances dans ce champ.

Simultanément les pratiques organisationnelles évoluent sous l'effet du renforcement du rôle de la demande dans le fonctionnement des marchés.

L' " orientation marché " répond à l' idée générale selon laquelle dans le nouvel environnement de cette fin de millénaire, le marketing et en particulier le marketing stratégique, est devenu trop important pour être laissé à la seule fonction marketing .

L'orientation marché participe de la vague de redécouverte du " client " dans la littérature managériale et dans la pratique des entreprises. Elle consiste à disséminer les préoccupations marketing au sein de chaque fonction de l'entreprise de manière d'une part à faire converger l'ensemble des énergies en vue de la satisfaction des clients et, d'autre part, de maximiser la surface de contact - traditionnellement limitée au service commercial - entre les services de l'entreprise et ceux de ses clients . La volonté de répondre le plus précisément possible aux besoins des clients incite l'entreprise à proposer à chacun d'entre eux des solutions dédiées, ce qui contribue à rendre de plus en plus spécifique et interpersonnelle chaque transaction économique.

Elle pousse de la même façon l'entreprise à étendre la gamme de ses produits afin d'être en mesure d'apporter une solution globale à ses clients par l'offre de bouquets de biens et de services complémentaires.

Comme exposé ci-dessus, de nombreux travaux soulignent l'importance stratégique des actifs intangibles. Par définition, leurs frontières floues les rendent difficiles à définir et à évaluer précisément. Ils répondent donc bien à la propriété fondamentale de non imitabilité des actifs stratégiques de l'entreprise, et sont en conséquence au cœur de son avantage concurrentiel de long terme.

En effet, « plus une ressource de valeur est inobservable, plus ses obstacles à l'imitation sont élevés, et plus un avantage concurrentiel basé sur cette ressource sera soutenable »¹ .

Ainsi, des travaux ont mesuré l'importance relative des ressources fondées sur le savoir dans l'industrie cinématographique américaine durant deux périodes successives² : l'âge d'or des studios (1936-1950), caractérisé par une grande stabilité de leur organisation et de leur environnement, et la période d'incertitude ayant suivi l'application des décrets 'Paramount' les obligeant en 1948 à se séparer de leurs salles de cinéma (1951-1965).

Leurs résultats confirment l'importance des propriétés intrinsèques des actifs stratégiques, notamment l'inimitabilité et la non-transférabilité, dans la performance.

¹ Godfrey.P.C & Hill.C.W.L.-"The problem of unobservables in strategic management research" - in - Strategic Management Journal - Vol 16 , 1995 , pp 523 , (Traduction libre)

² Miller .D. , Shamsie .J. - "The resource- based view of the firm in two environments : the Hollywood film studios from 1936 - 1965 " - in Academy of management journal - Vol 39 , 1996 , pp 519-543 ,

Ils montrent également que si les ressources foncières sont prépondérantes en période de stabilité, les ressources fondées sur le savoir, elles, le sont en période d'incertitude. Ils en ressortent que les premières sont probablement plus utiles que les secondes dans les secteurs stables de l'économie, comme par exemple l'exploitation minière ou les services publics, mais moins importantes dans les industries dynamiques comme la biotechnologie, l'automobile, les communications.....

C'est ce qui expliquerait également que les partenariats entre entreprises ayant des complémentarités dans ces deux types de ressources sont susceptibles de créer des structures très puissantes, ce que les rapprochements entre les entreprises AOL et Times Warner en 2000 tendent à confirmer.

Ces rapprochements qui ont pris la forme d'une fusion, s'ils découlent en droite ligne des effets de la globalisation en ce qu'ils constituent un outil de construction d'un avantage concurrentiel dans une industrie globalisée (celle des communications en l'occurrence), ils sont le fruit d'une stratégie qui découle d'une volonté d'utiliser les ressources et compétences distinctives en vue d'influer sur la configuration de l'industrie en question dans un environnement concurrentiel instable plein d'incertitudes.

Cette approche a été confortée par le développement des « stratégies relationnelles » enclenchées par les Entreprises à une échelle inconnue avant la fin des années 1980. Dans le cadre de notre travail, deux types de « stratégies relationnelles » et leurs impacts sur l'organisation de l'industrie seront analysés.

Section3 : L'Impact des stratégies fondées sur les compétences des entreprises sur l'organisation de l'industrie.

Depuis la moitié des années 1980 des grandes entreprises industrielles, investissant dans une réduction drastique des coûts de transaction, se démettent d'activités auprès de PME.

Abandonnant progressivement l'option de l'intégration verticale, les grandes entreprises y substituent des réseaux de compétences dans lesquels des acteurs exécutent contractuellement pour leur compte des tâches spécialisées¹.

Cette démarche a pris une tournure qui interroge l'approche classique de la

¹ Guilhon.B. , Gianfaldoni.P. - « Nouvelles formes d'organisation en réseaux et stratégies de groupes dans l'industrie automobile: Analyse comparative France – Italie » - in actes de colloque » – Grenoble , 1989

stratégie , consécutivement aux stratégies proactives menées par certains de ces acteurs. En effet, dans tous les pays du monde, les PME occupent une place primordiale dans le paysage économique. D'après l'OCDE, en 2004, plus de 95% des entreprises sont des PME et elles fournissent de 60 % à 70 % des emplois au sein des pays membres¹

Quelques PME ont ainsi compris tout l'avantage qu'elles pouvaient tirer de leur positionnement à l'interconnexion de plusieurs réseaux. Elles s'insèrent dans un espace élargi — et non plus de simple proximité — car leurs donneurs d'ordres se dotent d'une logistique performante pour mobiliser leurs capacités dans les meilleures conditions de coût et de qualité de service.

On est, de ce fait, face à deux logiques d'action divergentes. D'une part, les PME cherchent à collaborer à plusieurs réseaux de compétences, mais d'autre part, ces réseaux donnent naissance à un espace de transaction relativement fermé, se superposant à d'autres espaces de transaction (ceux de concurrents directs par exemple). Ce sont, en définitive, les relations aux territoires des entreprises industrielles qui s'en trouvent radicalement modifiées.

3-1 Un modèle stratégique influent : le réseau de compétences

L'intérêt porté à la PME depuis une décennie contraste avec le dédain qu'elle a parfois suscité dans la période d'après seconde guerre mondiale, consacrée toute entière au culte de l'entreprise géante. Le retournement de tendance s'explique aisément : la PME résiste assez bien à la crise, tant sur un plan économique que sur un plan social. Toutefois, la PME reste souvent un agent actif de réseaux de compétences que forment de puissants donneurs d'ordres pour bénéficier de la « petite dimension », réputée plus flexible. Maîtrisant les opérations logistiques élémentaires, ceux-ci stabilisent sur moyen terme des relations contractuelles d'un type nouveau, ce qui ne manque pas d'avoir des effets majeurs sur la configuration des espaces productifs. Les télécommunications, les biotechnologies, l'e-commerce sont quelques uns des secteurs où de nombreuses petites entreprises sont entrées rapidement avec réussite²

¹ Laghzaoui . S « L'internationalisation des PME : Pour une relecture en termes de Ressources et compétences » -Communication in Colloque « L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales - Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse 25- 27 octobre 2006,pp02

² Pellicelli .G, 2007 , op. cite, pp191

-Le réseau dans la nouvelle logique industrielle

L'analyse de décisions stratégiques et tactiques prises par des « megacorporations », quelquefois multinationales, témoigne actuellement d'une rupture plus ou moins marquée avec des modèles de croissance antérieurs. Cette rupture souligne le passage d'une logique dominante d'intégration verticale à une logique dominante d'externalisation.

Chandler a magistralement replacé dans une perspective historique les avantages propres à la coordination administrative des échanges de produits au sein d'une même entreprise (plus grande productivité, utilisation intensive des équipements, économies de vitesse...), dont nombre d'exemples confirment le bien-fondé, comme la construction navale¹ dans le sud-est de la France par exemple. De fait, l'intégration verticale reste encore une option que l'on peut difficilement ignorer, mais elle n'est plus la voie exclusive d'accession à l'avantage concurrentiel pour l'entreprise.

De plus, et comme démontré par certains auteurs², le niveau de qualité des compétences de l'entreprise influence le tracé de ses frontières : une entreprise qui développe et maîtrise ses actifs intangibles est d'autant plus ouverte à une stratégie d'ouverture sur des collaborations avec d'autres entreprises en vue de développer son propre avantage concurrentiel.

Le phénomène de l'externalisation, à vrai dire, est déjà ancien mais son importance grandit à travers une représentation originale : le réseau. Pour de nombreux auteurs, il ne s'agirait pas moins d'un nouveau paradigme dans la mesure où les stratégies d'entreprises fondées sur l'idée de réseau supplanteraient purement et simplement la diversification conglomérale ou encore la croissance externe.

Le réseau recouvre des réalités distinctes que Marchesnay³ a ordonné en cinq types génériques, mais qui peuvent être ramenés à trois cas de figure :

— premier cas de figure : le réseau représenté par une entreprise leader (ou pivot) externalisant des opérations productives auprès de partenaires, souvent des PME. Cette entreprise-pivot peut également souhaiter ne pas dépasser des

¹ Domenichino .J. - « Une ville en chantier : La construction navale à “Port de Bouc » ” – Edi sud- , 1989

² Barney.J.B . - “How a firm’s capabilities affect boundaries decisions” - in Sloan management review Vol 40 N°3, 1999 , p.137-147 ,

³ M.Marchesnay : « La PME une gestion spécifique » . Economie rurale n° 206 , 1991 , pp16. ,

seuils critiques en termes de taille, ce qui la pousse à se démettre de fonctions/activités à faible avantage compétitif (par sous-traitance, essaimage,...)

— deuxième cas de figure : le réseau constitué sous la forme de groupes de petites entreprises, ou sous la forme d'un ensemble de petites entreprises complémentaires les unes des autres et participant conjointement à l'élaboration d'un produit ;

— troisième cas de figure : le réseau basé sur un processus « techno polarisé », dont l'objectif est de générer des effets de synergie entre Université, Recherche et Industrie.

Pour les besoins de notre travail nous allons nous concentrer sur le premier cas de figure, qui est symptomatique de profondes transformations, et qui recèle surtout une dimension spatiale spécifique, comme nous allons le découvrir.

La force de cette configuration organisationnelle originale tient dès lors à un double caractéristique :

— elle bénéficie d'une flexibilité accrue en renouvelant de manière beaucoup plus fluide la combinaison des compétences,

— l'externalisation est porteuse de gains de productivité et d'efficacité parce qu'il y a, autour de l'entreprise-pivot qui combine les compétences, focalisation des différents composants du réseau sur des domaines d'activité stratégique étroits¹

Les réseaux du premier cas de figure, bien au-delà des seuls fournisseurs, intègrent des partenaires industriels selon une nouvelle logique de division du travail. La grande entreprise l'est alors moins par la taille stricto sensu que par les capacités et savoir-faire qu'elle mobilise auprès de PME.

Ce faisant, elle crée un espace contractuel (recherche d'une croissance « contractuelle » au lieu d'une croissance « patrimoniale ») plus ou moins durable, en se recentrant parallèlement sur ses métiers de base ou sa compétence distinctive

¹ Delapierre.M. , Michalet.C.A. - « Vers un changement de structures de multinationales : Le principe d'internalisation en question » - in Revue d'économie industrielle N°47 –1989 , pp.27-43,

3-2 La PME, agent actif des réseaux de compétences

L'OCDE définit la PME comme « une entreprise indépendante non filialisée, qui emploie un effectif limité à un certain plafond qui varie selon le pays »¹.

Cette définition a le mérite, à nos yeux, de dépasser les débats sur les critères chiffrés qui varie selon les écoles et les régions, pour se focaliser sur le principal, à savoir la flexibilité et la réactivité.

L'importance des PME dans la régulation des systèmes méso-économiques, qu'il s'agisse des industries, des régions ou des groupes d'entreprises, ne fait plus de doute. L'entreprise-réseau, méso-système particulier, n'échappe pas à la règle car nous sommes en présence d'une entreprise qui souhaite internaliser les externalités propres à ces PME à partir d'une manœuvre stratégique spécifique : l'impartition.

L'impartition permet ici à de grandes entreprises d'accéder à des ressources externes essentielles pour leur croissance en période de turbulences : « ...L'impartition permet une réduction des coûts dans la pratique des opérations industrielles »². D'autre part, le passage d'une économie d'échelle (ou de la quantité) à une économie de la flexibilité (ou de la qualité), dont le réseau est un des vecteurs, pose comme hypothèse que les unités de petite dimension mobilisées par l'entreprise-pivot sont capables de s'autoréguler en vue d'un résultat, et par conséquent évoluer en relative autonomie.

Dans ce schéma, l'exemple de l'industrie pharmaceutique est édifiant :

En 1973, le premier transfert de gènes dans une bactérie est effectué, et en 1975 le premier anticorps monoclonal est produit. La biotechnologie représente un changement radical dans la recherche de substances médicamenteuses : il ne s'agit plus désormais de procéder à une recherche aléatoire de molécules pour lesquelles les compétences requises sont celles de la chimie, mais d'utiliser des méthodes rationnelles de production de protéines à partir du génie génétique et du génie enzymatique.

Cependant, jusqu'au milieu des années 80, les grandes entreprises pharmaceutiques vont rester très prudentes au regard de ce nouveau paradigme technologique.

¹ OCDE « Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'Entrepreneuriat », Paris -2005 pp17

² Lecerf .M : "Petites et moyennes entreprises face a la mondialisation «thèse de doctorat ,Université Paris I ,2006,pp227.

L'inexpérience, le scepticisme et l'incertitude radicale relatifs aux développements commerciaux expliquent le caractère maximaliste des stratégies des grandes entreprises pendant cette période¹ .

Pendant une décennie environ, seules les « petites » Entreprises spécialisées en Biotechnologies (ESB) occupent le devant de la scène et deviennent le foyer principal de la recherche en biotechnologie. Toutefois, les grandes entreprises pharmaceutiques n'en restent pas moins actives. Elles identifient rapidement les laboratoires universitaires et certaines ESB comme des sources principales d'information sur les développements scientifiques et technologiques.

Leur veille technologique nécessite, dans certains cas la création d'une équipe de chercheurs spécialisés, capables de suivre les avancées scientifiques et les progrès des concurrents, des ESB et du milieu académique

Cependant, très peu d'entreprises. Excepté Eli Lilly, ont mis en place pendant cette période une véritable recherche " in house " (recherche Maison)

Au début des années 80 les premiers succès techniques (hormone de croissance, vaccins recombinants, e l.c.) remportés par les ESB, les autorisations délivrées par la Food and Drug Administration – USA- et la perspective de la conception de médicaments par un processus rationnel à partir des anticorps monoclonaux attirent des investissements plus importants de la part des grandes entreprises pharmaceutiques et chimiques (100 millions de dollars annuels).

Pour construire une compétence propre en biotechnologie, les grandes entreprises pharmaceutiques européennes mettent en œuvre des stratégies assez diverses² : soit en renforçant leur relation avec les milieux scientifiques, soit en acquérant des ESB, soit, et **c'est la principale voie suivie**, en développant des relations externes, type réseaux, avec les ESB américaines et européennes.

Toutes les grandes entreprises pharmaceutiques ont ainsi passé des accords de coopération avec des ESB

Le génie génétique a bouleversé les méthodes et les techniques de recherche et de production des substances médicamenteuses et les grandes entreprises pharmaceutiques ont répondu à ce changement de paradigme technologique par

¹ Sharp.M. Thomas S., Martin. P, - « Transfert de technologie et politique de l'innovation : le cas des biotechnologies » - in les Défis de la mondialisation , 1994

² Galimberti . I. - “Large chemical firm’s in biotechnology : case studies on learning in radically new technologies” – These Ph-D – University of Sussex , 1994

des choix innovateurs et organisationnels qui ont donné une direction et une intensité particulière à la dynamique industrielle de ce secteur. Les accords de coopération passés sont précisément la traduction, au plan de l'organisation de l'industrie, de cette évolution.

La coopération devient alors le mode de coordination privilégié par les acteurs de la bio-industrie¹. Les entreprises coordonnent par ce biais différents types de savoirs et de compétences. Au-delà de la complémentarité technique qui lie les grandes entreprises aux ESB, la coopération devient un mécanisme révélateur d'information sur les investissements concurrents et complémentaires des autres entreprises. En ce sens, les réseaux qui se tissent entre les ESB et les grandes entreprises véhiculent une information sur les dernières recherches entreprises, les derniers résultats ou les derniers investissements.

En effet l'insertion des PME dans un réseau de compétences sera d'autant plus intéressante que les PME s'appuieront sur leurs nouveaux marchés en sous-traitance pour introduire des technologies productives et diversifier leur clientèle.

Un des problèmes majeurs, c'est que les PME, et surtout les petites entreprises, raisonnent beaucoup plus en termes de clientèle qu'en termes de marché à élargir. L'appréhension du marché n'est pas « opportuniste » dans le sens où les besoins de la clientèle sont prioritairement perçus dans leur dimension technique et non mercatique².

. Quelle peut être, dans ces conditions, la véritable capacité des PME à se positionner volontairement à l'interconnexion de plusieurs réseaux de compétences (c'est-à-dire travailler simultanément pour plusieurs entreprises-pivots) ? (cas des entreprises asiatiques assurant le montage de plusieurs marques différentes d'équipements domestiques (– réfrigérateurs – climatiseurs – etc....))

La question n'est pas purement académique. Elle conditionne au contraire la réussite ou l'échec de la manœuvre stratégique puisque seuls les effets d'échelle et de champ dégagés par une diversification — de renforcement ou de proximité — améliorent la performance du réseau.

¹ Maupertuis .M.A. -« Nature et rôle de la coopération inter firmes dans le processus de changement technologique : l'exemple de la biotechnologique » - Communication – Nancy – 13et 14 Mai, 1997

² Marchesnay. M - « La mercatique de la petite entreprise » – in Revue internationale PME vol 1 N°3, 1989 , pp.259-276

Il subsistera toujours un danger pour la PME « passive » car il n'en reste pas moins que l'absence d'une logique de « croissance » de la part des PME favorisera sur le long terme des pratiques proches de l'agriculture itinérante « sur brûlis » à l'intérieur du méso-système ainsi créé : une fois épuisées les compétences d'une PME, celles d'une autre seront sollicitées, et ainsi de suite.

Il serait en effet dangereux d'oublier que l'entreprise-pivot (ou leader) conserve le privilège d'organiser et de gérer le réseau de compétences. Elle contrôle les différentes activités de sa chaîne, les recompose en fonction de l'évolution des couples produits-marchés et reste en contact direct avec la demande finale. Moins que de maîtriser tous les nœuds de son réseau, elle cherche à maîtriser le réseau lui-même dont les nœuds demeurent interchangeable. On comprend alors pourquoi l'entreprise-pivot accorde tant d'importance à la formalisation d'une logistique de relation : celle-ci assoit son pouvoir sur les PME qui lui sont contractuellement liées.

3-3 Le rôle central de la logistique

L'entreprise-réseau se présente comme un système méso-économique largement désintégré puisqu'un nombre important d'intervenants (sous-traitants, fournisseurs, prestataires de service,...) participe directement à la création de valeur ajoutée. Reste à ce que l'ordonnement des potentiels complémentaires s'effectue de manière optimale. C'est un autre niveau d'analyse, après les relations d'échange reliant les acteurs et l'interdépendance de leurs ressources : la gestion des opérations dans le réseau par l'intermédiaire d'une coordination logistique. « Les bonnes marchandises au bon moment, pour des livraisons clients à temps » pourrait être la devise de la logistique¹.

De façon classique, on définit la logistique comme la technologie de la maîtrise des flux de matières qu'une entreprise expédie vers ses clients (produits finis, pièces détachées), transfère entre ou au sein des unités (demi-produits, en-cours) et reçoit des fournisseurs et sous-traitants (matières premières, fournitures). Son objectif est de garantir à la fois la continuité et la fluidité des flux dans les meilleures conditions de coût et de qualité de service². L'importance stratégique de la logistique n'est plus à démontrer. Elle est devenue une véritable démarche de gestion qui anticipe et accompagne l'action pour ajuster l'offre de produits à la demande solvable. Dans ce cadre, la coordination logistique signifie tout à la

¹ Autisser.D,Bensebaa.F,Boudier.F, - « L'Atlas du . Management » 2011,Eyrolles,Ed,organisation, pp262

² Colin.J . , Pache.G. - « La logistique de distribution » – Chotard et associés- Ed – Paris, 1988

fois :

- identifier les différents besoins de mouvement et de stockage pour planifier des moyens spécifiques en fonction de la demande émanant du marché,
- piloter au jour le jour les capacités utilisées compte-tenu des fluctuations internes et externes (aléas).

L'idée de coordination n'est pas en soi nouvelle. Comme le rappelle Scheid¹, elle a été systématisée par l'auteur américain L. Gulick dans les années 40. Ce dernier souligne la nécessité d'assurer l'action concertée des unités de l'entreprise pour les intégrer dans un tout. L'apport essentiel de la logistique est de mettre l'accent sur la vision transversale induite par cette coordination : à partir de la demande à servir, il est indispensable d'articuler les opérations élémentaires en réduisant les ruptures comme les surcapacités le long du flux de matières.

La question est donc de savoir pourquoi les stratégies de réseau, initiant un recours aux PME, intensifient le besoin en coordination logistique. La réponse paraît assez évidente. La gestion complexe des flux physiques entre membres du réseau exige un système unique de pilotage qui centralise des informations sur la demande à servir et sur l'état réel d'avancement des diverses activités prises en charge par les PME.

Bien évidemment, un réseau de compétences revendique aussi pour les différentes parties une orientation mutuelle en ce qui concerne la technologie, les règles contractuelles et la standardisation des process et produits, ainsi que le démontrent les chercheurs de l'école suédoise du marketing industriel². Mais en dernier ressort, la concrétisation des relations partenariales s'appuie sur l'établissement de procédures et de standards logistiques afin d'éviter tout dysfonctionnement dans la gestion des flux.

Le management logistique devient ainsi le soutien opérationnel du réseau, c'est-à-dire procure les moyens matériels et humains pour recourir aux compétences extérieures (ce que l'entreprise-pivot fera ou ne fera pas selon ses propres choix stratégiques). Ce « levier » a été bien analysé par des travaux à la fin de la

¹ Scheid J.C. - « Les grands auteurs en organisation » – Dunod Economie – Paris 2eme Ed, 1990

² Johanson J., Mattson L.G. - “Interorganisational relations in industrial systems : a network approach compared with transaction – cost approach “ - Ed – sharpe-Inc . Stockholm, 1987 pp 01

décennie 80'¹.

Il est mis en évidence l'émergence d'une forme originale de croissance de l'entreprise, la croissance contractuelle, qui aurait tendance à prendre le pas sur des formes plus anciennes et déjà établies, comme la croissance financière et la croissance corporelle

Le concept de croissance contractuelle décrit des manœuvres d'alliance, de coopération et de partenariat, proches des manœuvres de type réseau, réclamant un ensemble de procédures pour assurer la mise en œuvre efficace du projet productif.

3-3-1 La greffe du réseau de compétences dans l'espace productif

a) Proximité géographique ou proximité de délai ?

Les entreprises-réseaux donnent naissance à des espaces de transaction qui se veulent (et sont souvent) imperméables les uns aux autres. Cette notion d'espace de transaction se différencie nettement de l'espace géographique proprement dit. L'espace géographique concentre, en un moment et un lieu donnés (une unité de production, une plate-forme de livraison, un port,...), des produits appartenant à des espaces de transaction distincts. A ce titre, il n'est plus pertinent pour évaluer la dynamique économique induite par les réseaux de compétences. Ceux-ci formalisent plutôt des « territoires » indépendants alors que certains observateurs n'ont de cesse d'évoquer l'interpénétration poussée des espaces productifs grâce aux améliorations de la logistique.

Les manœuvres stratégiques analysées ci-dessus nous conduisent dès lors tout naturellement à une réflexion sur la rectification des frontières entre agents économiques, et plus spécifiquement sur la stricte délimitation des entreprises-réseaux. Les modèles anciens, comme le site, ne soulèvent pas de difficulté quant à la définition de leurs contours : le système de production est concentré en une aire géographique donnée, et les relations éventuelles avec des acteurs extérieurs sont perçues comme des relations avec d'autres méso-systèmes.

Le réseau, lui, se distingue par d'étroites interdépendances entre les ressources d'une aire et les ressources d'autres aires. Ainsi, le système de production ne peut

¹ De Montmorillon .B. - « Croissance de l'entreprise » - in Encyclopédie de gestion – Economica – Paris, , 1989 , pp.710-734

plus être cerné sur des bases exclusivement géographiques¹.

Un certain nombre de techniques de management, apparues depuis une quinzaine d'années, ne sont pas étrangères à l'émergence de ces nouvelles logiques d'organisation et de localisation des activités. La plus connue, et la plus importante pour la compréhension des réseaux de compétences, est sans conteste le **juste-à-temps (JAT)**.

Beaucoup de choses ont été écrites sur le sujet, et pour aller à l'essentiel, nous dirons que la première dimension du JAT se caractérise par un refus de principe du stock en aval du processus logistique (tout près de la phase de commercialisation). Mieux vaut en effet stocker des composants ou des sous-ensembles modulaires, assemblés exclusivement selon le débit réel des ventes, car :

— tout stock de produits finis accroît l'irréversibilité à travers le niveau d'engagement en capital lui étant prématurément affecté²,

— en période de contraction du cycle de vie des produits, avec des consommateurs de plus en plus volatiles, le risque de générer des stocks obsolètes s'amplifie considérablement.

La deuxième dimension du JAT consiste à raccourcir de manière significative les délais de livraison des produits finis, et les délais d'approvisionnement en matières premières et composants. A cette fin, les responsables logistiques ont envisagé la généralisation d'un transport en flux tendus, a priori plus performant avec une étroite proximité géographique des différentes unités de transformation.

Très vite, ces responsables se sont aperçus que l'efficacité intrinsèque du transport (ponctualité et fiabilité) se trouve parfois noyée dans un ensemble de dysfonctionnements qui ne lui sont pas imputables. L'acheminement JAT a alors pour mission de dissimuler des insuffisances dans la planification des flux, quels que soient l'éloignement ou la contiguïté géographique entre nœuds logistiques, comme il a pu être constaté dans une recherche consacrée à la

¹ Paché .G . L'impact des stratégies d'entreprises sur l'organisation industrielle : PME et réseaux de compétences. In: Revue d'économie industrielle. Vol. 56. 2e trimestre 1991. pp. 58-70. Pp 64

² Paché . G op cité pp 66

bonneterie¹. Ces insuffisances peuvent au demeurant être autant le fait de l'expéditeur que du manque de coordination avec les transporteurs. On sait que ce dernier aspect est souvent critique dans la stratégie d'approvisionnement en flux tendus².

C'est dire si le simple « voisinage » des agents ne garantit pas l'excellence dans le transport, et à l'inverse, l'éloignement entre une entreprise et ses fournisseurs n'est pas un obstacle majeur au JAT : il suffit de planifier les achats et acheminements afférents en tenant compte de la distance à parcourir

b) Des simples systèmes d'information à la polarisation en réseau

Si le concept de réseau est emprunté à l'informatique de gestion, il n'a pas été transposé par simple analogie à l'analyse stratégique moderne. En effet, l'entreprise-réseau a besoin de multiples communications entre le centre décisionnel et les différents nœuds logistiques (qu'ils soient intégrés ou externalisés) afin de synchroniser la circulation des matières.

Nous retiendrons, qu'un méso-système tel que l'entreprise-réseau débouche sur un échange permanent d'informations entre un niveau central de planification des flux et un niveau de mise en œuvre de ces mêmes flux. Un exemple parmi d'autres : une usine de la General Motors a expérimenté une liaison directe entre elle et le système de traitement des ordres de ses fournisseurs. En contrepartie, GM exige des fournisseurs l'adhésion aux protocoles de communication recommandés par le groupement des fabricants de l'industrie automobile³.

D'où la double question :

Quelle est l'influence des nouveaux systèmes d'information sur la localisation des activités ? Ou, autrement dit, les transmissions longue distance d'informations commerciales et de gestion modifient-elles les critères de choix en ce domaine ? Selon certains, sans aucun doute puisque la répartition géographique des activités ne génère plus obligatoirement des coûts liés à l'éloignement, même si notamment, le transport de marchandises est encore marqué par un fort caractère isotrope (quoique les technologies logistiques du

¹ Paché . G op cité pp 66

² Ansari.A. , Modarress.B.- “Just in time purchasing” – The free press – New York , 1990

³ Cash . J.I , Konsynski . B.R –“Is redraws competitive boundaries” - in Harvard Business review – vol 63 N° 2 , 1985 , pp.134-142 ,

type « Juste à temps » y remédient ; cf. supra), il reste que la capacité de transmission et de traitement en temps réel de l'information réduit les délais de réponse précédemment évoqués, et favorise indéniablement la montée en puissance du réseau de compétences.

Inversement, la mauvaise communication entre des espaces de transaction ne serait-elle pas le fruit d'une volonté affichée par certaines entreprises-pivots de créer leur espace de transaction (et leur standard) imperméable à ceux d'autres réseaux ?

Situation hautement paradoxale en effet où, par exemple, une PME lyonnaise pourrait être connectée en temps réel avec le service de planification du donneur d'ordres bordelais, mais reliée uniquement par téléphone ou par courrier avec un éventuel donneur d'ordres chypriote. Dans un cas, la réactivité est potentiellement instantanée tandis que dans l'autre, elle est différée.

Ainsi, par un retour inattendu, tandis que les frontières entre l'intérieur et l'extérieur, le matériel et l'immatériel,... s'effacent, et que la télématique est apte à réduire les pratiques opportunistes des acteurs (par l'interconnexion des systèmes informatiques), il n'est pas dit que les modes de gestion de l'espace productif ne redeviennent pas d'actualité.

En effet, la perte d'influence du concept de polarisation géographique des activités ne signifie peut-être pas sa totale disparition. Bien au contraire, il semble particulièrement adapté à l'entreprise-réseau puisque celle-ci ne crée pas autre chose qu'une polarisation en réseau dont on commence tout juste à prendre toute la mesure.

L'étude des outils de gestion mis en place par les entreprises-réseaux nous apprend que la polarisation spatiale n'est plus un élément essentiel des manœuvres d'impartition, y compris dans le cadre d'une économie de flux tendus. Le territoire proprement dit se présente comme une sorte de récipient neutre relevant d'un espace virtuel¹

Seule une proximité de délai, c'est-à-dire de réactivité, intéresse le management stratégique, et la notion de distance tend à s'estomper au profit de la notion de temps. En conséquence de quoi l'entreprise-pivot va être amenée à gérer des temps, et plus précisément des temps (ou délais) de réponse aux fluctuations de

¹ Emmanuel.C. - « Le polyformisme des entreprises et du territoire : Une convergence possible » - Revue inter de PME – Vol 2 N°2-3, 1989 , pp211-228

la demande. C'est là encore une illustration des contraintes de ressources et compétences que l'entreprise en position concurrentielle doit manager pour espérer un avantage concurrentiel. Ces contraintes sont managées, dans certains cas, dans le cadre d'alliances entre concurrents.

Section 4 : La Stratégie des Alliances ou gestion stratégique des relations.

Les années 80 ont été le théâtre du début d'une réorganisation du tissu productif industriel jamais égalée auparavant, à travers les phénomènes d'alliances entre entreprises dans de nombreuses industries.

Ces alliances se nouent de plus en plus fréquemment entre les concurrents : « General Motors et Toyota, ATT et Olivetti, General Electric et Snecma.... qui seraient, en principe, censés s'affronter sur leurs marchés en respectant les règles, plus ou moins, explicites de la concurrence.... »¹.

S'allier avec des concurrents est devenu une option parfaitement envisageable dès qu'il s'agit de réduire les coûts, d'alléger les investissements, d'accéder à de nouvelles technologies ou de pénétrer de nouveaux marchés².

Les alliances entre entreprises indépendantes ne constituent pas en soi un phénomène nouveau. Elles ont depuis longtemps, sous l'étiquette de comportements collusifs anticoncurrentiels, attiré l'attention des pouvoirs publics et justifié l'édiction de législations antitrust.

Le phénomène actuel de multiplication des alliances stratégiques présente cependant des caractères originaux. Il répond, en particulier, à la nécessité de renforcer la compétitivité des partenaires et rencontre de ce fait la faveur, plutôt que l'hostilité, des Etats. La coopération devient une condition de réussite comme le rappelle Pitrou : « Cette coopération va mener vers des solutions gagnant –gagnant au lieu de solutions gagnant-perdant des anciennes structures hiérarchiques »³ Les stratégies d'alliance manifestent une rupture dans le comportement des entreprises, rupture qui à la fois détermine et découle d'une transformation des formes de la concurrence.

¹ Garrette .B « Actifs spécifiques et coopération : une analyse des stratégies d'alliance » - Revue d'Economie industrielle – Vol 50 n° 50 , 1989 , pp 15

²Frédéric Le Roy et Saïd Yami op.cit. ,p121.

³. Pitrou. J.M, « La sous-traitance gagnant/gagnant », - Ellipses, Editions Marketing S.A- 2007 , pp109 .

4-1 La stratégie des alliances comme rupture

Le développement de l'entreprise multinationale par internalisation s'inscrit dans le cadre de marchés de concurrence imparfaite. L'univers de l'entreprise multinationale est celui de - l'oligopole classique étendu à l'échelle mondiale.

La multinationalisation est à l'origine le fait de grandes entreprises nationales qui ont poursuivi leur croissance sur leurs marchés traditionnels en dehors de leur pays d'origine, en créant des filiales de production et de commercialisation à l'étranger.

La structure industrielle qui en a découlé est celle de marchés mondiaux de type oligopolistique. La stratégie de multinationalisation s'appuie sur l'exploitation d'économies d'échelle obtenues par la croissance internationale des débouchés et la standardisation des produits et des procédés de fabrication.

Elle est clairement mise en lumière par les concepts définis et propagés par le Boston Consulting group : L'entreprise doit s'efforcer de se positionner sur des marchés de fort volume et en croissance rapide dont elle doit détenir une part prépondérante en décrivant le plus rapidement possible la courbe d'apprentissage,

La règle du jeu concurrentiel réside alors dans la construction de barrières à l'entrée fondées sur la taille des investissements nécessaires à une production de masse de produits standardisés mais cependant différenciés. Elle se caractérise à la fois par la taille et la stabilité, taille qui permet la réalisation des économies d'échelle, stabilité qui garantit l'amortissement des investissements lourds.

La crise des années 80 est venue remettre radicalement en cause ce modèle.

L'arrêt de la croissance des principaux marchés porteurs, particulièrement ceux des biens de consommation durables et le refus de la part des travailleurs des procédés de fabrication de masse fondés sur le parcellement des tâches, caractéristiques du fordisme sont venus bouleverser le monde stable de l'entreprise multinationale.

Frappés par la stagnation de leurs marchés nationaux, les grands groupes ont accéléré leurs implantations à l'étranger, en particulier en direction des régions à fort pouvoir d'achat. Les Etats-Unis sont ainsi devenus en quelques années le premier pays récepteur d'investissements directs.

De nouvelles méthodes de production ont été développées, faisant appel à du travail plus qualifié et à des équipements automatisés, permettant une segmentation et une différenciation plus fines des marchés et des produits.

Les grands groupes oligopolistiques se sont trouvés confrontés à une concurrence exacerbée en provenance de trois directions. L'accentuation des stratégies de multinationalisation, en premier lieu, a renforcé l'affrontement direct entre les principaux champions industriels nationaux des pays développés, à la recherche de parts de marché. Dans le même temps, en second lieu, l'émergence rapide des nouveaux pays industrialisés s'est traduite par l'apparition sur les marchés du Nord de produits à des prix très compétitifs. Le recours aux technologies nouvelles a en dernier lieu, permis l'irruption de nouveaux arrivants sur, ou en marge, des marchés traditionnels, en court-circuitant les anciennes barrières à l'entrée fondées sur la taille des investissements de fabrication.

C'est bien cette situation qui obligea les entreprises les plus « sages » à intégrer dans leurs réflexions, la possibilité de façonner - leur environnement, du moins d'en infléchir certains éléments, et de ne pas considérer celui-ci comme défini a priori et la stratégie comme un comportement d'adaptation à un état des structures de marché donné.

La stratégie a été donc de se dégager de l'optique d'analyse du marché pour tendre vers un " environnemental management " ¹ dont la négociation d'alliances est un élément.

Ainsi, l'alliance entre dans la catégorie des stratégies relationnelles au même titre que l'entente.

Notons toutefois qu'à la différence de celle-ci, elle ne porte pas sur un partage de marché et une définition des prix qui la rapprocherait sur un cartel, mais elle sert à partager des actifs (au sens large : outils de production, réseaux de distribution, compétences, know-how...) entre entreprises partenaires. La connaissance joue, en effet, un rôle fondamental dans la déstabilisation de l'univers de l'oligopole classique et dans la transformation des modes de la concurrence. Elle intervient à tous les niveaux de l'activité de l'entreprise, à celui - de la R&D pour la mise au point de nouveaux produits et de nouveaux procédés de fabrication, à celui de

¹ Zeithaml.C.P. & Zeithaml. V - "Environmental Management : Revising the marketing perspective"
- Journal of marketing, Vol 48 n°2 , 1984 , pp46-53

la publicité et des études de marché, de la planification stratégique dans un monde de plus en plus incertain, de la gestion, enfin, qui fait un appel sans cesse accru au " software " par opposition au " hardware "

La part des actifs intangibles augmente, rendant de plus en plus difficile l'estimation de la valeur et des performances des entreprises.

L'entreprise multinationale doit faire face à un double défi. Elle voit, d'une part, s'accroître le nombre de ses concurrents, ce qui se traduit par la réduction de ses parts de marché, base même de la valorisation de ses investissements. Elle doit affronter, d'autre part, de nouveaux entrants dont les stratégies, fondées sur l'exploitation de technologies nouvelles conduisent à la diminution de la durée du cycle de vie des produits et à la redéfinition continue des frontières des industries et des marchés. L'environnement, de stable et prévisible, est devenu mouvant et incertain. Les stratégies d'internalisation en sont devenues inefficaces, souvent contre-productives dans la mesure où elles croissent l'inertie au détriment de la flexibilité.

Les alliances, contrats d'une certaine durée conclus entre entreprises qui demeurent globalement autonomes et concurrentes, répondent aux contraintes spécifiques de ce nouvel environnement. Elles découlent directement de la nécessité pour les entreprises, de réduire les risques face à l'incertitude et d'augmenter la souplesse et la rapidité de réaction face à l'instabilité. En ce sens elles s'inscrivent en rupture radicale par rapport aux stratégies d'internalisation

4-2 Les avantages attendus des alliances

Au cours de ces dernières années on a assisté à la multiplication des alliances entre entreprises, mais alors que les conventions antérieures visaient principalement à assurer le statu quo et le maintien de parts de marché entre les partenaires dans le cadre d'un jeu devenu à somme nulle, elles ont de plus en plus pour objet aujourd'hui la fixation en commun des règles d'un jeu nouveau, à somme non nulle.

Une étude ¹ portant sur les stratégies de coopération des groupes industriels européens dans des domaines de haute technologie entre 1980 et 1985 permet de dégager un certain nombre des caractéristiques ¹ des alliances actuelles.

¹ Larea – Cerem - « Les stratégies d'accords des groupes européens : entre la cohésion et l'éclatement » - Université de Paris X – Nanterre, 1985-1986

On constate, en premier lieu, une certaine universalité des comportements d'alliance en termes de partenaires concernés. La majeure partie des groupes industriels, quelle que soit leur situation ou celle de leur industrie, croissance rapide ou déclin, recourt à ce type de stratégie.

Des entreprises de grande taille, appartenant au même secteur industriel et donc concurrentes, s'engagent dans des opérations en commun dont elles partagent ensuite les fruits. Bull, ICL et Siemens ont créé un laboratoire recherches en intelligence artificielle –

Dans l'industrie aéronautique la conception et la production d'un nombre croissant de modèles d'avions est organisée de manière conjointe et coordonnée entre des partenaires qui conservent néanmoins leur autonomie stratégique en dehors de l'opération proprement dite.

Dans d'autres cas les partenaires proviennent de secteurs différents et peuvent donc ne pas apparaître concurrents au premier regard. Les entreprises de l'informatique recherchent des alliances avec des producteurs d'équipements de télécommunications de même que les constructeurs automobiles ou aéronautiques s'associent avec des producteurs de nouveaux matériaux. Ce type de relation découle, autant qu'il renforce, la convergence et la fusion d'activités autrefois distinctes, vecteur du remodelage continu des contours des industries.

Le recouvrement des marchés d'origine des partenaires les conduit alors dans de nombreux cas à devenir en même temps des concurrents.

Les alliances voient également se multiplier les opérations qui associent groupes industriels et organismes de recherche, en particulier les universités. En France un certain nombre d'entreprises parmi les plus importantes ont créé des laboratoires en commun avec le CNRS.

. Le nombre de parcs scientifiques créés auprès d'universités dans cinq pays européens, Belgique, France, Grande-Bretagne, Pays-Bas et RFA, a été multiplié. .

Des relations contractuelles en vue de la poursuite d'un objectif commun sont enfin tissées entre grandes entreprises et PMI sans que la plus importante n'envisage directement d'absorber la plus petite.

Teknowledge, une petite société américaine d'intelligence artificielle a formé des alliances avec six grandes entreprises dont General Motors, Procter and Gamble

et Elf Aquitaine.

Les comportements d'alliance, en second lieu, touchent la totalité des domaines et des secteurs industriels. Alors que les alliances traditionnelles présentaient le plus souvent un caractère défensif et apparaissaient dans les industries en récession, de nouveaux types d'association concernent aujourd'hui les secteurs de pointe, en développement rapide.

Une étude du centre des Nations Unies sur les sociétés transnationales a établi que les coopérations se concentrent actuellement dans les industries de haute technologie et dans les industries manufacturières à maturité cherchant une infusion de technologies nouvelles telle l'automobile par exemple : ainsi la globalisation a engendré un changement dans l'organisation des secteurs automobiles nationaux. Aux structures de types « secteurs-filières » strictement nationaux se sont substitué des systèmes complexes d'opérateurs industriels en totale interaction, pour lesquels les frontières nationales n'ont plus guère de sens, et dans lesquels les positions des acteurs sont irrémédiablement interdépendantes. De sorte que certains analystes parlent de « système automobile »¹.

Simultanément les contrats touchant à la commercialisation croisée des produits des partenaires ou à l'organisation d'une production conjointe, caractéristiques des formes antérieures, sont aujourd'hui rejoints par des opérations visant à la production en commun de connaissances, dites pré-concurrentielles ou, de manière mieux appropriée pro concurrentielles dans la mesure où elles ont pour finalité le renforcement de la compétitivité de chacun des partenaires.²

L'établissement de liens durables d'interdépendance entre groupes industriels indépendants s'inscrit désormais au cœur de leurs stratégies globales.

Ainsi, le groupe Volkswagen est devenu l'un des leaders du marché chinois en s'alliant avec un constructeur automobile local, Shanghai Automotive Industries Corporation. Cette alliance a permis de combiner l'expertise technique du

¹ Chanaron .J.J « Constructeurs /Fournisseurs : Spécificités et Dynamique d'évolution des modes relationnels « in – Actes du Gerpisa N° 14 , 1995 , pp 16 ,

² LAREA-CEREM . op cité : Sur les 587 collaborations recensées et dont au moins un partenaires est une entreprise originaire d'un pays de l'Union européenne , 31 % concernent la production de connaissances

constructeur européen avec le réseau de distribution et la connaissance du marché local du partenaire chinois¹.

Les alliances correspondent au développement de trois grands axes stratégiques :

- l'appropriation des nouvelles technologies

- la valorisation rapide et systématique des connaissances et des savoir-faire et, --

- l'organisation des nouveaux secteurs industriels.

La mise au point de produits nouveaux et de nouveaux procédés de fabrication repose dans de nombreux cas sur la rencontre et la combinaison de compétences issues de secteurs industriels antérieurement distincts. Les produits de traitement de l'information recourent à la fois à des technologies des matériaux pour les composants, du traitement de l'information pour les ordinateurs, de transmission des données pour les télécommunications et demain aux biotechnologies pour les systèmes bioélectroniques. Les nouveaux produits alimentaires font appel aux techniques mises au point par les chimistes et les biologistes. Les nouveaux matériaux combinent des savoir-faire propres à l'industrie textile et à l'industrie chimique.

Les alliances entre entreprises originaires de ces divers secteurs permettent donc, tout d'abord, l'agglomération et la combinaison de connaissances, elles assurent à leurs partenaires à la fois l'acquisition rapide de compétences nouvelles et le partage des risques inhérents aux opérations de recherche et de développement.

Les alliances constituent, ensuite, un complément naturel aux stratégies systématiques de valorisation de leur savoir-faire scientifique et technique mises en œuvre par un certain nombre d'entreprises, dites stratégies de grappe technologique.

Ces stratégies consistent, de la part des entreprises qui les appliquent à recentrer leurs activités sur une forte capacité de production de connaissances. Ces dernières étant ensuite valorisées sur l'espace d'applications le plus étendu possible. Les entreprises ont tendance à se recentrer sur leur métier d'origine, celui qu'elles pratiquent le plus aisément. Elles espèrent, de cette façon, être mieux à même de résister à la concurrence et aussi pouvoir plus facilement

¹ Frederic le Roy et Said Yami ,op.cit,pp125

assurer leur pérennité¹ .

Le métier de ce type d'entreprises se définit alors en termes de compétences qu'elles maîtrisent et non plus des produits qu'elles fabriquent ou des marchés sur lesquels elles interviennent.

Ainsi , IBM , à travers sa norme « innovatrice » POWER (en tant qu'architecture technologique d'informatique à l'évolutivité inégalée : 30 années de développement 1965/2004) constitue un exemple de stratégie d'entreprise fondée sur la création d'une norme innovatrice qui s'imposera comme norme industrielle , puisque l'essence même de la stratégie POWER d'IBM a consisté « à fournir une plateforme hautement flexible et robuste que les partenaires et développeurs peuvent appliquer à de nouvelles catégories et générations de produits » (parmi ces partenaires , citons Apple , Linux , Motorola , Hewlett Packard....)

POWER devient rapidement la plate-forme standard de facto pour les jeux de consommateurs, avec les versions actuelles de Game Cube et d'autres consoles.

En outre, la NASA a choisi les solutions POWER résistantes aux radiations pour les applications clés de l'exploration spatiale et les dispositifs télécommandés, y compris les projets Mars Rovers Spirit et Opportunity couronnés de succès.

Plus « terre à terre », Motorola intègre les technologies POWER à des applications portables de transports et d'automobile, telles que le traitement de signaux numériques (pour injection de carburant informatisée), le GPS et d'autres solutions de navigation.

EMC déploie POWER dans ses contrôleurs de systèmes de stockage Symmetrix et AMD utilise des composants POWER dans ses processeurs Opteron.

Les technologies des nouveaux matériaux, de l'électronique ou de la biologie sont ainsi intégrées dans des produits qui couvrent une vaste gamme d'applications qui ne se réduit pas à un marché ou à une catégorie de clientèle uniques. Elles présentent un caractère transversal et générique. Les alliances apparaissent alors indispensables pour assurer la combinaison des compétences entre détenteurs des savoirs, des savoir-faire et des savoirs-vendre. Dans de nombreux cas également, la coopération entre fournisseurs et utilisateurs est nécessaire à l'identification, à la mise au point et à l'introduction des

¹ Garibaldi. G - « ,Analyse stratégique » ;op.cit,p.8.

innovations.

Les stratégies d'alliance enfin, ont pour finalité l'organisation même des secteurs industriels, elles participent à la fixation des nouvelles règles du jeu et donc à l'établissement des nouvelles formes de la concurrence. Les recherches pré-concurrentielles en coopération permettent non seulement d'accroître le stock de connaissances de chacun des partenaires, mais également de déterminer un certain nombre de solutions techniques retenues ensuite par tous. De la sorte, une offre relativement homogène, tout en restant différenciée, pourra apparaître avec une relative garantie de pérennité. La clientèle manifeste en effet une certaine réticence à accepter un produit entièrement original présenté par une seule entreprise. Elle craint de le voir rapidement supplanté par un produit radicalement différent ou d'assister à la disparition de son unique fabricant. La forme de consensus qu'apporte la présence d'une pluralité de concurrents est indispensable à l'établissement d'un produit ou d'un marché nouveau. Le disque compact, après l'expérience du magnétoscope, ou le micro-ordinateur n'ont vu leur développement assuré ' que lorsque plusieurs entreprises ont décidé de se lancer dans leur production.

Les alliances offrent à chacun des partenaires, au-delà d'une assurance contre les risques liés à la recherche et au développement, une garantie de la part de leurs principaux concurrents qu'un certain nombre de règles de fonctionnement seront respectés, que des solutions radicalement différentes ne seront pas poursuivies et - donc que l'activité nouvelle a de meilleures chances de s'établir et de perdurer.

Les coopérations, comme condition de développement d'un secteur industriel dépassent le seul stade de la production de connaissances et s'étendent aux domaines, de plus en plus nombreux, caractérisés par l'offre de produits-système. Ces produits, qu'il s'agisse d'avions, de systèmes de traitement de l'information ou de systèmes de fabrications impliquent l'intégration d'un nombre croissant d'éléments distincts et complémentaires. Il importe alors de prévoir, dès l'origine, la compatibilité des éléments constitutifs, par l'établissement de normes d'interconnexion. Les grands constructeurs informatiques européens ont ainsi pris l'initiative de la création d'une association pour l'établissement et la certification des normes de connexion de leurs matériels en systèmes de traitement de l'information. Ici encore ce type d'alliance est un préalable indispensable à la création d'une industrie ; elle conditionne l'apparition d'une offre de systèmes complexes qui échappe de plus en plus aux capacités d'une entreprise unique.

L'ensemble de ces alliances conduit à l'édiction entre les partenaires, d'un corpus de normes qui régit l'organisation et la structuration des industries dans lesquelles ils interviennent. Ces normes peuvent présenter un caractère défensif autant qu'offensif.

Elles assurent, par la constitution d'un stock de savoir-faire et de connaissances, un nouveau type de barrières à l'entrée à l'encontre des entreprises qui en sont exclues. Elles permettent également la formation d'espaces de marché protégés qui servent par la suite de base de compétitivité dans le cadre de stratégies de développement à l'échelle mondiale.

Le développement des stratégies d'alliance traduit sur le terrain les limites d'une approche qui voit l'environnement concurrentiel comme défini a priori et la stratégie comme un comportement d'adaptation à un état des structures de marché donné.

Il faut souligner que les outils d'analyse stratégique destinés aux praticiens par les cabinets de conseil ont amplifié cette tendance, certainement parce qu'ils empruntent beaucoup de leurs notions (segmentation, part de marché...) à la démarche du marketing.

Or comme les espaces où s'appliquent les lois traditionnelles du marché s'atrophient au profit de marchés " négociés " ¹ (ou " domesticated markets «), les démarches de type marketing perdent de leur généralité.

Ce renversement de perspective remet profondément en cause les modèles classiques d'analyse stratégique que certains chercheurs considèrent même comme entachés d'idéologie².

En effet selon ces auteurs, de tels modèles, en ne considérant que les aspects concurrentiels de la stratégie des entreprises, occultent tous les types de comportements stratégiques qui consistent, pour les entreprises, à modifier les règles de la concurrence classique (ententes, relations privilégiées avec l'Etat, les syndicats, les fournisseurs et les clients) de façon à maximiser la sécurité de l'entreprise plutôt que son profit en mettant en œuvre des stratégies plutôt " relationnelles " que concurrentielles.

¹ Amdt . J - "The political economy paradigm : Fondation for theory building in marketing" - in Journal of marketing –vol 47 , 1983 , pp 44- 54

². Garrette . B . Actifs spécifiques et coopération : une analyse des stratégies d'alliance. In: Revue d'économie industrielle. Vol. 50. 4e trimestre 1989. pp 16

Les coopérations inter-entreprises ont ainsi profondément modifié les structures et les frontières des marchés et des entreprises. Elles participent à la remise en cause de la vision classique de l'économie selon laquelle l'activité économique est organisée autour d'agents autonomes dont le seul lieu de rencontre est le marché.

On est aussi, de ce fait, loin des affirmations de Dominique Monjardet : " Dire que l'entreprise est déterminée par le système économique, c'est effectivement rompre avec l'idéalisme en s'interdisant de rendre compte, par les intentions des acteurs, de ce qui est déterminé par la structure " ¹

Notre analyse ne vise pas un rejet de la notion d'investissement direct comme vecteur principal de la croissance ou dans la genèse des nouveaux ensembles multinationaux mais plutôt son élargissement. Celle-ci devrait pouvoir intégrer les formes de capital intangible que constituent le savoir, le savoir-faire et le faire-savoir.

Il ne serait pas inconcevable non plus de considérer que la durée des engagements réciproques, entre entreprises, pour « 'une finalité » commune, autorise assimilation à un investissement du contrat à moyen-long terme passé entre les partenaires. Façon de tenir compte de la contingence forte à laquelle fait face toute entreprise qui s'implique dans l'internalisation.

Alors il serait légitime de poser la question de savoir si le « partenariat », fruit de la stratégie d'alliance, annihile la rivalité des acteurs en présence.

4-3 La rivalité entre alliés

A ce stade du raisonnement, l'alliance apparaît comme une stratégie profondément ambiguë. Chaque allié fait face au dilemme suivant : jouer le comportement concurrentiel ou le comportement collusif. Ainsi, la question de la concurrence réapparaît mais sous une forme nouvelle : celle d'une rivalité possible entre alliés.

Il ne s'agit plus de la concurrence sur le marché proprement dit, c'est-à-dire le marché des produits, mais d'une concurrence sur un autre type de " marché " celui des actifs spécifiques à détenir et des bénéfices à retirer de l'alliance.

Cette rivalité peut se traduire par des intentions agressives d'un partenaire par

¹ Monjardet . D – « Pouvoir politique et stratégie dans l'entreprise , quelques éléments » in– Epistémologie sociologique N°11, 1971 , pp 107

rapport à l'autre, que Jacquemin (1984) analyse comme volonté de s'emparer d'un maximum d'informations, volonté de débaucher certaines ressources clefs, volonté de bénéficier d'un apprentissage accéléré pour rattraper et dépasser son partenaire, chantage au changement de coalition, tricherie, etc.

Ainsi, en étudiant en profondeur les stratégies d'accords internationaux des entreprises japonaises, Turcq¹ décrit le modèle d'alliance comme un jeu où un des partenaires s'arme délibérément pour gagner contre l'autre. Il montre, sur de nombreux cas. La maîtrise atteinte par certaines entreprises japonaises dans l'art - d'utiliser à leur profit des alliés occidentaux.

Un allié devient maître du jeu et utilise l'accord à son profit pour parvenir à terme à une situation de domination.

Les entreprises japonaises apparaissent en général comme mieux armées pour la rivalité interne à l'alliance dans la mesure où les réseaux d'entreprises sont une donnée déjà ancienne dans la structuration de l'économie du Japon.

De façon plus générale, on doit considérer trois contextes mondiaux différents dans leurs approches des alliances : le Japon qui se distingue par un environnement où coopération et compétition coexistent, les Etats- , Unis qui se caractérisent encore par une culture et des lois a priori défavorables aux alliances bien que cette situation évolue notablement, et enfin l'Europe qui reste une mosaïque peu homogène bien que les programmes technologiques de l'Union Européennes poussent aux alliances.

Des auteurs ont systématisé l'analyse de cette confrontation en identifiant trois variables dont dépend le rapport de force existant entre les alliés²:

..- l'intention stratégique qui peut être beaucoup plus offensive chez un partenaire que chez l'autre. Les alliés enclins chercheraient en général à limiter avant tout l'ampleur d'un investissement - les alliés japonais chercheraient davantage - à capter de nouvelles compétences stratégiques,

- l'appropriabilité des compétences de chaque allié qui dépend, comme analysé par Teece' de leur caractère plus ou moins explicite ainsi que de leur caractère

¹ Garrette . B . op cité pp19

² Doz . Y , Hamel. G . , Pahalad .C .K - "Collaborate with your competitors and win" - in Harvard business review – Jan- Fev, 1989 , pp 133-139 - .

matériel (equipment-embodied skills ou « incarné ») ou immatériel.

- la capacité d'apprentissage de l'organisation qui dépend notamment de la qualité de la communication dans l'entreprise. En ce sens, l'analyse de Doz.

Hamel et Prahalad montrent les avantages des organisations de type japonais dans ce domaine. Cette idée se trouve d'ailleurs confortée par les analyses comparatives entre structures occidentales et japonaises, particulièrement celles d'auteurs japonais¹. Alors que le modèle de structure américain privilégie surtout le contrôle hiérarchique et la spécialisation des tâches: ce qui rend difficile la diffusion de l'apprentissage, le modèle japonais favorise davantage la coordination horizontale et permet ainsi une accumulation collective de connaissances.

Cette philosophie est à la base de la stratégie d'alliance qui a permis aux managers des Entreprises japonaises de redéfinir les règles du jeu concurrentiel .

L'entreprise NEC constitue, à ce titre, un exemple à méditer. En effet, cette entreprise a utilisé toute une série d'alliances stratégiques, en vue d'élever son niveau technologique et ses compétences de production.

Il faut souligner que NEC a été , dans les années 1980, la seule entreprise au monde leader , aussi bien dans les télécommunications , les computers , et les semi conducteurs et ce , malgré son niveau d'investissement en R&D (en pourcentage de son Chiffres d'Affaires) bien en dessous de celui de Texas Instruments , Northern Telecom , et Ericsson .

La série d'alliances que cette entreprise a réussi à passer avec ses concurrents potentiels , et notamment avec Honeywell, lui a permis de l'utiliser comme « Effet de levier » pour sa propre R&D tout au long d'une vingtaine d'années²

Conclusion du chapitre III

Selon l'approche classique représentée par M. Porter, l'entreprise bénéficie d'un avantage concurrentiel lorsque la valeur qu'elle génère est supérieure au cout qu'elle débourse pour créer ladite valeur. Si dans l'absolu, une telle affirmation est séduisante, la réalité est beaucoup plus réfractaire à une

¹ Garrette . B .op cité pp 20

² Doz . Y , Hamel. G . , Pahalad .C .K op cité, pp 139

conception mécanique de la constitution de l'avantage concurrentiel. En effet , en premier lieu , le concept de chaîne de valeur élaboré par Porter est envisageable dans le cadre d'une entreprise à industrie unique ; en second lieu , réduire la valeur d'un produit aux yeux du client , à la somme qu'il est prêt à déboursier pour l'acquérir , c'est faire l'impasse trop rapidement sur les stimuli subjectifs , qualifiés communément d'irrationnels , qui déterminent le comportement du client et qui font que , de plus en plus , la concurrence entre entreprises se déroule sur des terrains autres que celui du produit lui-même et notamment celui des compétences .

Les théories développées dans le cadre de l'approche classique, et les modèles qui ont en découlés depuis le « LCAG », ont fini par « enfermer » la réflexion stratégique sur / de l'entreprise dans une logique de « recettes » à la manière d'un menu dans lequel les managers auraient à choisir ce qui lui assurerait un avantage concurrentiel

La globalisation dont nous avons exposé les fondements plus haut, a reconfiguré et l'espace concurrentiel et les « termes de références » de la réflexion stratégique des dirigeants des entreprises. Elle a contribué à mettre en évidence une réalité à savoir les compétences et ressources de l'entreprise comme ressorts fondamentaux à l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Surtout que le bouleversement du jeu concurrentiel résulte dans ce cas d'une remise en cause de la conception traditionnelle du prix ou du service, ainsi que d'un bouleversement radical du rapport prix - performance usuel dans l'industrie. En particulier, lorsque la maîtrise d'une technologie est en jeu, la stratégie de lutte concurrentielle à armes égales laisse facilement la place aux relations privilégiées avec certains concurrents (l'exemple de l'industrie des NTIC est significatif à cet égard)

Elle permet de retarder ou d'éviter la fusion ou l'absorption, c'est-à-dire une concentration du secteur qui pourrait découler " naturellement " du jeu concurrentiel.

Les entreprises japonaises, et asiatiques en général, ont bien intégré cette réalité qui leur a permis de rattraper un retard historique et devenir un acteur de poids dans le champ concurrentiel global. On constate aussi que la volonté des entreprises japonaises de concrétiser des alliances constitue un réel changement dans la stratégie concurrentielle, mais non dans le but concurrentiel

En effet l'alliance stratégique est toujours une compétition , mais sous une autre

forme : les managers japonais ont usé de cette philosophie qui met en valeur la capacité d'une organisation humaine , dépourvue temporairement de compétences « particulières » pour trouver sa place dans une industrie , à entreprendre une démarche volontariste de collaboration avec un concurrent potentiel avec l'objectif ferme d'assimiler les compétences de ce dernier et les développer à son profit .

Ainsi, les entreprises asiatiques de par leurs approches dans la réflexion stratégique sur l'acquisition et la pérennisation d'un avantage concurrentiel dans des marchés mondiaux qui se sont faits sans eux, ont réussi dans la majorité des cas à en refaire les règles de fonctionnement. Nous tenterons de démontrer, dans le chapitre qui suit ce qui en est pour les entreprises algériennes.

CHAPITRE IV :

L'expérience algérienne de la globalisation

Introduction

Dans le cadre de la globalisation , avec l'instauration de l'économie de marché, l'ouverture de l'économie algérienne au capital étranger et l'implantation sur le territoire national de banques et d'entreprises étrangères ,l'état algérien est de plus en plus contraint de s'adapter a tous ces changements de l'environnement économique global, contraint de faire une allocation rationnelle de ses ressources ,au profit d'activités productives ,afin d'assurer son passage d'une économie de rente a une économie productive .

Autant les pays capitalistes (qui l'ont initiée) ainsi que des pays comme la Chine , le Brésil , l'Inde , ont « accueilli » la globalisation (avec ce que cela suppose comme planification stratégique) , autant l'Algérie a été plutôt surprise par celle-ci, bien que la classe « dirigeante » , les observateurs et experts locaux, étaient au fait du phénomène qui se propageait dans le monde .

En effet les réformes institutionnelles et réglementaires, initiées au début des années 90, l'ont été sous la pression du Fonds Monétaire International suite à une crise économique majeure (cessation de paiement) sur fond d'une crise politique aigue. Les effets d'une telle démarche brutale et surtout imposée de l'extérieur, continuent d'influer sur le modèle économique à ce jour.

Cette influence, nous l'analyserons à travers :

Une première section dans laquelle nous présenterons le contexte général dans le cadre duquel s'est réalisé le lancement du processus dit de libéralisation de l'économie, marqué par le retrait de l'Etat de la sphère économique et la prégnance du capital privé dans celle-ci ainsi que certains de ses effets marquants.

Une deuxième section, dans laquelle nous tenterons de « lire » l'expérience algérienne de l'intégration du phénomène de la globalisation à sa démarche de « libéralisation » et ce, à travers l'Accord d'Association signé avec l'Union Européenne.

Une troisième section qui résume le paradoxe qui caractérise l'économie de l'Algérie et né justement de la démarche entreprise dès les années 1990.

Section 1: Le Contexte General

En cessation de paiement, l'Algérie a été obligée de rééchelonner sa dette. Par ailleurs et pour garantir une relance économique il lui fallait des ressources financières complémentaires. Dans une telle situation et malgré l'accord « Stand by » de 1994, elle n'avait pas d'autre choix que d'accepter le « P A S » (Programme d'Ajustement Structurel)¹

A travers le « P A S » (1994/1998) l'Algérie a tenté de jeter les fondements d'une nouvelle politique économique basée sur la rentabilité financière du secteur public, et préparer les conditions de sa privatisation ²

Il faut rappeler, qu'en 1994 les entreprises publiques qui représentaient encore 67% du secteur productif national n'ont importé que 494,74 million US \$ alors que le secteur privé bien plus modeste et opérant plus dans les « Services » et « Distribution » ont importé pour 278,81 millions de US \$. Ce dernier évoluant plus dans les conditions de l'« Informel » est capable donc de mobiliser les contre parties dinars nécessaires a l'acquisition, auprès des banques locales, des devises nécessaires a l'import : la masse monétaire en circulation hors circuit bancaire était déjà problématique pour la maîtrise de toute démarche de développement équilibrée ³. Dans ce contexte, il faut rappeler, aussi, que la liberté d'investir a été consacrée en 1993⁴ par le code des investissements, qui a, en plus, accordé des avantages substantiels pour les investisseurs.

C'est dans cet environnement nouveau, donc déstabilisant, qu'interviendront deux faits majeurs auxquels l'Algérie sera partie prenante sans pour autant y prendre une attitude active qui témoignerait de la capacité, des acteurs politiques et économiques, à aborder le processus de globalisations avec la proactivité qui sied à ce genre de phénomène .

Ces deux faits sont, a nos yeux, d'abord le programme MEDA et, ensuite l'Accord d'association avec l'Union Européenne qui fera l'objet d'un développement dans une section plus avant.

¹ Cheriet. A « Mondialisation et stratégies industrielles : cas de l'Algérie » thèse de doctorat d'état en sciences économiques, Université Mentouri 2007, p. 15- 16.

² . (Ibid.).

³ (Ibid.)

⁴ Le code des investissements de 1993 a été institué a travers le décret législatif numéro 93-12 correspondant au 5 /10/1993 relatif a la promotion de l'investissement .Ce code vient corriger les limites du cadre règlementaire régissant l'investissement privé national ,tout en le mettant a jour de sorte qu'il puisse compléter et soutenir le processus d'ouverture de l'économie nationale sur le reste du monde .En vertu de ce code ,les investisseurs nationaux et étrangers sont libres d'investir dans tout secteur d'activité non réservé a l'état.

1-1 Le programme MEDA

MEDA constitue le principal instrument de la coopération économique et financière qui permet à l'Union européenne (UE) d'apporter une aide financière et technique aux pays du sud de la Méditerranée, parmi lesquels l'Algérie.

Le programme MEDA soutient la transition économique des pays sus cités et la réalisation d'une zone euro-méditerranéenne de libre-échange en appuyant les réformes économiques et sociales pour la modernisation des entreprises et le développement du secteur privé en mettant tout particulièrement l'accent sur:

- l'appui aux petites et moyennes entreprises (PME) et la création d'emplois;
- l'ouverture des marchés;
- l'encouragement des investissements privés, de la coopération industrielle et des échanges commerciaux entre les différents partenaires;
- la mise à niveau des infrastructures économiques, y compris les systèmes

financiers et fiscaux;

- la consolidation des grands équilibres financiers et la création d'un environnement économique propice à l'accélération de la croissance (soutien l'ajustement structurel).

1-1-1 Part de l'Algérie dans le programme MEDA (1995-2005)

Année	Engagement (millions d'euros)	Paiement (millions d'euros)	%
1995- 1999	164,0	30,2	18,4
2000	30,2	0,4	1,32
2001	60	5,5	9,16
2002	50,0	11,0	22
2003	41,6	15,8	38
2004	51,0	42,0	82,35
2005-2006	40	39,4	98,5

Source : Communauté européenne – « Document stratégie par pays – Algérie » 2007-2013 pp19.

Le programme MEDA I (1995-1999) pour un total de €164 millions, s'est concentré sur le développement du secteur privé et sur la stimulation du développement socioéconomique du pays. Il avait surtout comme but d'« accompagner » l'Algérie dans son application des prescriptions du « PAS » signé avec le FMI.

Le programme MEDA II (2000-2006), avec €338 millions, a financé des programmes dans le domaine de la transition économique, des réformes administratives, de la modernisation des infrastructures, du développement social, de la pauvreté rurale, de la bonne gouvernance, de l'État de droit et du développement de la société civile¹.

¹ Document stratégie par pays , op cité pp19

On constate que les actions de soutien de l'Union Européenne telles que présentées ci-dessus, sont en complète adéquation avec les stratégies préconisées par les institutions financières internationales, comme démontrer plus haut¹.

Par ailleurs, et dans le cadre de ce programme, une action particulière attire notre attention (dans le contexte de notre problématique) ; celle de la « mise à niveau » des entreprises algériennes.

1-1-2 La mise à niveau des entreprises algériennes

Depuis les deux dernières décennies, la pratique du management s'oriente de plus en plus vers l'homme comme une source importante et inépuisable de richesse. On doit préciser que ce retour à l'homme –comme si cet être n'a jamais existé– s'explique par plusieurs raisons²:

- la réussite de l'expérience Japonaise en matière de développement qui, faute de ressources naturelles, a su bâtir son développement sur la richesse humaine;
- la re-configuration du monde autour de trois pôles économiques: l'Asie, l'Amérique et l'Europe;
- les difficultés rencontrées par les entreprises modernes du fait d'une concurrence internationale très serrée suite à l'ouverture des marchés mondiaux et la libéralisation, à une échelle plus large, des échanges commerciaux;
- les changements technologiques importants qui, suite au développement fulgurant de l'informatique et de l'électronique, font appel plus aux génies et à l'intelligence pour produire mieux et dans un temps très court;

et le développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) qui ont modifié la vitesse des échanges commerciaux, imposant ainsi à l'entreprise actuelle un autre rythme de travail et de réaction

¹ Cf Chapitre 1

² KECHAD Rabah, «Comment diagnostiquer le capital intellectuel d'une entreprise: Essai de simulation à partir du cas de l'entreprise algérienne», In La Revue de l'Economie et de Management, Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, Université de Tlemcen, n° 03 sur «Management des savoirs et développement des compétences», mars 2004.

Comment l'entreprise peut-elle affronter et se confronter à la compétition internationale ? Comment s'organiser et saisir les opportunités qui s'offrent à elle, quelle est sa capacité de réaction et son degré de flexibilité et d'adaptation au marché, et faire face à la concurrence, si ce n'est par la mise à niveau des produits, des systèmes d'information, de gestion, de production et de l'environnement des affaires, afin de retrouver son intégration dans l'économie.

La mise à niveau est définie comme un ensemble d'actions matérielles et immatérielles à mettre en œuvre pour élever les performances et la compétition de l'entreprise.

Pour cela, la réussite de cette opération est tributaire de **deux (2) préalables** :

- ✓ La mise à niveau doit être une expression formelle de la volonté des gestionnaires et actionnaires de l'entreprise à la mettre à niveau. Cette expression formelle traduit l'acceptation d'endosser une démarche pédagogique de progrès vis-à-vis et de l'entreprise et de l'environnement.
- ✓ La mise à niveau est une opération d'adaptation à caractère permanent ponctuée de contrôles par référence à un positionnement de l'entreprise dans un domaine d'activité non protégé par des barrières administratives ou réglementaires .

L'objectif du programme MEDA dans son volet de mise à niveau était « d'éclairer le chef d'entreprise sur les enjeux de marché et le pousser à adopter de bonnes pratiques de gestion ». Il s'agissait donc d'aider :

-Les entreprises intéressées, à la mise en place d'un système de management intégrant systématiquement les technologies de l'information et communication (l'interdépendance des économies se renforce essentiellement avec l'avènement des NTIC, facteur autour duquel se redéploie toute entreprise)

- A la rénovation des processus de production et l'installation de systèmes de management de la qualité, par l'emploi de processus d'aide à la décision

-Et par le développement du management de l'innovation.

Bref, d'amorcer la transition de l'entreprise vers un état de « processeur de connaissances » en adoptant le processus suivant ¹:

Une aide au diagnostic (forces, faiblesses, opportunités, menaces)

¹ Rapport final – Euro-Développement PME Décembre 2007 pp07

+
 Une aide à la décision stratégique
 +
 Une aide au management innovant
 =
 Un processus d'apprentissage, d'information et d'organisation pour acquérir des attitudes nouvelles : **Management + Délégation + Innovation**
 =
Investissement en temps, en formation, en comportement, plus qu'en machines

Il apparaît clairement donc que le processus de mise à niveau dont devaient bénéficier les PME / PMI algériennes devait aboutir au niveau de ces dernières par :

- l'adoption de bonnes pratiques de gestion, préalable indispensable à tout progrès,
- le renforcement des ressources humaines (encadrement et formation continue),
- une meilleure appréhension du marché et du positionnement de la PME/PMI,
- l'application d'une stratégie de développement,
- la recherche permanente de l'innovation.¹

Il apparaît tout aussi clairement que la mise à niveau des PME/PMI ne se réduit pas au **remplacement des machines, équipements et matériels. Au contraire**, l'acquisition d'équipements et matériels nouveaux doit être un indicateur du niveau, ou non, de l'entreprise (managers et personnels) à intégrer ces équipements dans une démarche de compétitivité dans un marché plus concurrentiel que jamais.

De même, la mise à niveau des PME/PMI ne se résume pas non plus à des **opérations de certification en management de la qualité ou des opérations visant à informatiser le système de gestion** de la PME/PMI.

a) Les résultats de l'opération de mise à niveau

Les incohérences inhérentes à la mise en œuvre de l'opération² d'un coût total de €132 Millions n'étant pas l'objet de notre travail, nous nous limiterons à souligner les résultats tels qu'exprimés par les intéressés eux-mêmes : «Si on devait faire un bilan de ce qu'a été la mise à niveau, nous n'avons pas réussi ce

¹ Rapport final ,op.cit., pp08

² Document du Forum des Chefs d'Entreprise (FCE) septembre 2011

challenge. Quatre cents entreprises ont bénéficié du programme MEDA I, on ne peut pas dire que c'est une réussite. Je le dis et répète : jusque-là, il n'y a eu aucun suivi.... Les mécanismes n'ont pas répondu aux attentes. Nous n'avons pas installé les différentes étapes pour que cette mise à niveau soit continue. Nous ne sommes pas encore arrivés à une véritable mise à niveau de nos entreprises Il faudrait que les procédures soient arrêtées. Il faudrait une transparence totale .L'Algérie a accusé un retard important, au moment où ses voisins marocains et tunisiens ont pris une sérieuse longueur d'avance »¹.

Ce faible niveau de réalisation du programme de mise à niveau est expliqué par des problèmes comme :

- **Le nombre d'entreprises touchées est très faible** : par rapport à la population des PME potentiellement ciblée (mise à niveau de 20000 entreprises prévue dans le plan quinquennal 2010-2014)²

-**Les lenteurs administratives** : Dans le programme de mise à niveau, les organismes devant agréer les dossiers des entreprises rendent leurs avis dans six (06) mois. L'agrément est délivré soit par un comité siégeant au niveau du ministère de la PME, soit au niveau du ministère de l'industrie ou siège un comité interministériel.

Aussi les entreprises ayant acquis les équipements doivent attendre longtemps avant de se voir rembourser (suivant ce que prévoit la procédure). Cette situation freine le processus de modernisation des entreprises et le retard constaté est considérable comparé à la Tunisie où plus de 2000 entreprises ont été déjà mises à niveau.³

- **Les résultats qualitatifs**, à quelques très rares exceptions ,sont en deçà des objectifs énoncés
- **La résistance aux changements et le manque d'initiatives des dirigeants d'entreprises** : le défi à relever est d'arriver à un changement de la culture d'entreprise et à l'adhésion du personnel à l'opération de mise à niveau, car les équipements modernes exigent

¹Intervention à la chaîne de radio nationale de Bensaci Zaim, Président du Conseil Consultatif pour la promotion de la PME-CNN/PME 19 octobre 2011.

²Tazerout .I –« Un gouffre nommé PME » - journal Expression du 21 mai 2013

³ Rebhi.M –« Bilan très maigre de mise à niveau des entreprises » journal Liberté du 27-07-2006

une qualification du personnel.

- **La transparence dans la mise en œuvre de l'opération** a fait défaut, de l'aveu même des consultants étrangers responsables du programme ¹

Ces résultats sont le reflet de la réalité du modèle économique algérien depuis la moitié des années 1990 que nous aborderons en traitant de l'Accord d'Association avec l'Union Européenne et, de celle des faiblesses structurelles de la PME privée algérienne analysées ci-après .

1-1-3 Les faiblesses structurelles de l'entreprise algérienne

1) La PME est de faible taille :

Le modèle économique algérien offre l'image dans son immense majorité d'une multitudes de micro entreprises familiales², indépendantes et déconnectées les unes des autres, cohabitant avec de plus grandes entreprises, tout aussi familiales, mais à l'aspect relativement plus moderne, et fortement liées aux institutions locales et nationales. La planification stratégique nationale et relevant de l'Etat ayant été abandonnée dans des conditions politiques et sécuritaires particulières, les entreprises se sont développées en dehors du regard de l'Etat, investissant principalement les secteurs peu risqués à faible apport en capital (commerce, services, transport, BTP) donnant naissance à une majorité de TPE (Très Petite Entreprise).

Le tableau ci après montre la prégnance de la TPE dans le modèle économique algérien des vingt dernières années

Evolution de la structure en °/° de la Valeur Ajoutée par secteur juridique dans le système productif (Hors hydrocarbures)

¹ Rapport final – Euro-Développement PME Décembre 2007

²L'Algérie a adopté la Charte de Bologne sur la PME en Juin 2000 et défini les différents types d'entreprises comme suit : « La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan est Compris entre 100 et 500 millions de Dinars. La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de Dinars. La très petite entreprise (TPE) incarnée par l'entreprise Familiale ou micro-entreprise, y est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant Un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 Millions ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars »

Secteur juridique	1985	1989	1992	1995	1997	2000	2012
Entreprises publiques	52,5	39,4	37,0	31,9	27,0	22,0	14,0
Entreprises privées de 10 salariés et plus	3,3	3,0	2,0	2,2	2,0	2,7	3,3
Entreprises privées de moins de 10 salariés	44,2	57,6	61,0	65,9	71,0	75,3	82,7
Total	100	100	100	100	100	100	100

Source : Données établies par l’auteur sur la base des statistiques de **Office National des Statistiques (ONS)**, et les données publiées par **le FCE**

A cette caractéristique, que l’on peut retrouver dans d’autres pays, notamment développés (mais dans une configuration plus équilibrée), se fixent des facteurs déterminants puisant leurs racines dans la réalité sociale dans laquelle évolue l’économie du pays. Ainsi, les rares enquêtes et recherches concernant le secteur de la PME (il est très difficile d’accéder aux informations fiables au sein des entreprises privées,) soulignent le caractère familial et traditionnel des micro-entreprises qui représentent, à 2011, **98,7 % des entités économiques privées** recensées par l’Office National des Statistiques (ONS)¹.

Quelques travaux en sociologie (Gillet 2003, Madoui 2003, Kadri-Kadri-Messaid 2003) mettent en lumière l’influence des variables socioculturelles caractéristiques des entrepreneurs, héritées de l’organisation sociale et économique paysanne et qu’on peut résumer dans les points suivants :

2) La PME a une structure patriarcal :

- La gestion de l’entreprise est souvent corrélée à l’objectif de créer une cohésion au sein de la famille et un lieu de reproduction des fonctionnements familiaux ce qui conduit souvent à des comportements économiquement irrationnels. Le recrutement par exemple se fait en général en fonction du lien de parenté ou de la proximité familiale ou ethnique, au détriment de la compétence et du savoir-faire.

¹ ONS : Rapport définitif - Recensement Economique – pp 64

. L'organisation hiérarchique est de type patriarcal : le management est caractérisé par des rapports hiérarchiques de soumission au père, et à l'aîné (masculin) de manière générale. Le principe étant que l'autorité du père est indiscutable .C'est l'aîné de la famille, le père (ou celui qui en a le statut) qui possède sans partage le pouvoir stratégique. La caractéristique de concentration du pouvoir autour de la personne du propriétaire-dirigeant est renforcée et même légitimée dans le contexte socioculturel algérien.

.La structure est centralisée, toutes les décisions sont prises par le patron. Le style de décision adoptée ne permet pas de faire participer les employés, a une quelconque prise de décision.

3) La PME a un financement interne :

Le capital de l'entreprise, souvent constitué de fonds propres et de prêts informels au sein de la famille est considéré comme incessible, et indivisible, même en cas de disparition du propriétaire. La gestion du patrimoine est marquée par la prudence et la sécurité

Le recours aux capitaux étrangers (au cercle familial), par les entreprises à savoir les emprunts bancaires n'est pas une pratique courante. En effet, seulement 3,5% des entreprises déclarent avoir les emprunts bancaires comme principale source de leur financement. Néanmoins, 21,7% des entreprises employant entre 50 et 249 salariés ont eu recours à des emprunts bancaires.¹ Le recours aux capitaux en dehors de la famille, le partenariat ou la fusion sont des pratiques non encore utilisées. La conception des anciens entrepreneurs est que l'association (ou le partenariat) mènerait à une diminution de leur pouvoir stratégique (de père, de tuteur) et un éclatement de la famille. L'entreprise est conservatrice de ses pratiques régies et dictées par la famille ; et dans ce cas, même une stratégie d'alliance, est à écarter

Les facteurs socioculturels, extrêmement visibles dans le micro et petites entreprises, sont le produit de l'histoire et marquent particulièrement les entrepreneurs.

Ce n'est donc pas la taille de l'entreprise en elle-même qui constituerait , à notre sens , un handicap majeur à l'intégration de l'entreprise algérienne à

¹ Principales sources de financement des investissements « 88,2% des entreprises s'autofinancent »- Rubrique Economie, journal el Wantan du 06-02-2012

l'économie globalisée : les travaux empiriques (Fernandez et Noël , 1994) expliquent le succès des PME mondialisées par l'existence de marchés hyper-segmentés de produits spécifiques, difficiles à atteindre par les grandes entreprises qui investissent plutôt des marchés standardisés et homogénéisés. Ces micromarchés qui n'offrent pas un grand potentiel de croissance peuvent constituer des opportunités très intéressantes pour les entreprises de petite et moyenne taille.

C'est, plutôt, l'agrégation et l'exploitation de ces petits marchés spécifiques qui permet aux PME d'avoir une croissance importante et de devenir mondiales, ou baby-multinationale au sens de Joffre (1994).

Il faut rappeler que, par exemple, l'entreprise « **Hermès** », leader mondial dans le marché du luxe, a été une TPE familiale française , devenue une multinationale à la stratégie globalisée et aux performances économiques reconnues.

Au jour d'aujourd'hui cette entreprise **reste une entreprise familiale**¹ avec la caractéristique particulière que l'entreprise est **managée par un patron « étranger » à la famille**² ..

Ceci pour dire que l'handicap de la PME algérienne privée , du fait que l'entrepreneur algérien se situe dans une dynamique sociale spécifique (comme décrit ci-dessus) , est l'émanation de l'agglomération d'insuffisances patentes dans de nombreuses sphères de la gestion de l' entreprise : organisation interne, gestion des ressources humaines , innovation technologique ; ce qui constitue un défi à la rationalité économique .

Nous analyserons, ci-après, ces insuffisances en matière de management dans le but de mettre en relief « la résistance» plus mentale que matérielle dont souffrent les entrepreneurs et qui rend, à leurs yeux, improbables l'intégration de leur entreprise au processus de globalisation.

a) L'Organisation interne

¹ La famille Hermès détient 72 % du capital collectivement - Hermès relève a nouveau sa prévision de croissance- Revue Challenges.fr - 04 Novembre . 2011

² Ibid

Plusieurs auteurs (Ohamé.1990, Cheriet, 2006, 2008,2009) soutiennent que l'arrivée d'entreprises étrangères peut exercer un effet positif sur le tissu industriel national. Ils considèrent qu'au contact de ces entreprises, les PME locales pourraient bénéficier d'un apport considérable en matière de gestion et de savoirs – faire technologique (Fernandez, Noël, 1993)¹. Ces entreprises étrangères auraient une influence telle sur l'environnement local qu'elles faciliteraient la mutation profonde de ce dernier. Conséquence de ce processus de mutation « imposé » par les entreprises étrangères, les PME/PMI locales sortiraient des stratégies de niches et rentes, pour se mettre sur un pied d'égalité avec les nouvelles entreprises, face à un marché global qui les menace sérieusement tout en leur permettant de profiter de l'ouverture des marchés pour internationaliser les approvisionnements et la production.

Cela donnerait lieu à différentes formes et peut englober des aspects internationaux très différents : investissements directs, alliances stratégiques, délocalisation². A notre sens, une telle approche serait tout à fait valide lorsque les entrepreneurs locaux seraient porteurs d'une vision stratégique ambitieuse, bref Schumpetérienne³

Or la réalité impose un fait, que les spécialistes qui se sont intéressés à la PME algérienne privée ont constaté : un capital privé familial trop conservateur et surtout peu transparent (les revenus du secteur informel pouvant difficilement être réinjectés dans l'économie officielle, ils constituent une source de crédit pour le secteur informel).

En effet dans la PME privée algérienne deux mondes s'affrontent : l'entreprise et la famille. Si la problématique de la gouvernance d'entreprise (qu'on peut définir comme étant : « L'ensemble des règles formelles et informelles, les mécanismes d'incitation et de sanction privés comme publics, qui, ensemble régissent les relations entre, d'un côté, ceux qui contrôlent l'entreprise (actionnaires et dirigeants) et, de l'autre, ceux qui investissent des ressources dans l'entreprise »⁴), est un sujet primordial dans un environnement où la

¹ Tabet aoul .W et Charif. . M : « PME en Algérie, quelles options stratégiques face à la concurrence internationale » Colloque international sur « PME maghrébines : facteurs d'intégration régionale » Fondation Hanns Seidel, Université de Tlemcen, Mai 2009 ,pp01

² Tabet aoul .W et Charif .M Op. Cite p.02.

³ cf. Supra

⁴ CHELLIL Abdellatif & KERZABI Abdelatif, «La gouvernance d'entreprise dans les pays du Sud: Marché et compétences», In La Revue de l'Economie et de Management, Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, Université de Tlemcen, mars 2004, n° 07, sur «Les gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociales de l'entreprise», avril 2008.

croissance économique est un facteur essentiel, il se trouve que dans l'entreprise familiale algérienne, les rôles entre propriétaires et dirigeants ne sont pas clairement définis ce qui peut nuire au bon fonctionnement des relations humaines, surtout lorsque les pouvoirs relevant de la famille interfèrent sur la gestion directe de l'entreprise. Une crise de délégation, des décisions émanant du fondateur dirigeant, un management paternaliste, une trop grande proximité familiale où la direction et le pouvoir de la famille ont lieu dans des espaces informels (Y.Mohamed, 2009)¹. Cet état de fait ne permet pas à l'entreprise à acquérir la taille nécessaire afin d'améliorer ses performances commerciales techniques qui puissent la conduire vers des actions stratégiques ouverts à l'international.

Or l'ouverture à l'international impose des « minima », où tout doit être traduit en termes d'objectifs planifiés et mesurables.

Mais l'entrepreneur algérien agit seul ou en concertation avec sa famille. Et la décision est prise sur la seule appréciation des faits, et rarement sur la base d'études approfondies². (La participation des salariés dans une quelconque tâche mis à part celles qui leurs sont assignées, est découragée. Pour 88% des chefs d'entreprise toutes les forces doivent être dirigées vers la production et c'est au chef de prendre les décisions et de faire fonctionner l'entreprise³.)

C'est ce qui explique la prégnance, au sein de la PME privée, d'un « management » de type autoritaire caractérisé par une forte autorité et une activité soutenue associée à l'exercice du pouvoir et à la volonté de contrôler au maximum.

En effet, le rôle économique de l'entreprise est perçu d'abord dans le rôle social de cette dernière dans le sens où, le travail se fait dans le réseau familial, dans tous les cas, la création et le développement d'entreprises en Algérie, est souvent corrélé à l'objectif de créer une cohésion au sein de la famille, du clan, et la prégnance de la préservation des relations familiales et des réseaux sociaux Anne Gillet, Madaoui (2003)⁴. La famille devient la seule institution (Arregle et al ,2002)⁵ qui définit les règles de l'entreprise tant à l'intérieur qu'à l'extérieur.

¹ - Tabet aoul .W et Charif .M, Op.cit., p. 09.

² Tabet aoul .W et Charif .Op.cit. p. 10)

³ Tabet aoul .W et Charef.M, op.cit., p.10

⁴ Tabet aoul .W et Charef.M, op.cit., p.13

⁵ Tabet Lachachi. W et KERZABI. A, « L'entreprise familiale en Algérie : de l'indépendance au conservatisme », Colloque international « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un

Ce qui instaure une logique de don, en ce sens que l'entrepreneur n'a pas besoin de syndicat pour revendiquer les droits des travailleurs au sein de l'entreprise car il existe un pacte moral entre lui et ses ouvriers ; c'est un pacte implicite, offre de travail contre paix et respect de la hiérarchie. Dans ce schéma, l'entreprise est une institution clanique et familiale. Des travaux (A.Henni en 1982 puis Bouyacoub en 1998)¹ ont souligné le caractère patriarcal du mode de gestion des petites entreprises. Selon eux, la figure de l'entrepreneur est assimilée à celle du Cheikh, devant inspirer respect et crainte de ses travailleurs considérés comme ses protégés. En conséquence, et selon ces « normes », la réussite d'un entrepreneur est réelle si, à travers son entreprise et ses activités, il aide les familles ou la communauté.

A travers cette action sociale, l'entrepreneur tend à occulter complètement son rôle économique. D'autant plus que dans l'incertitude qu'introduit le processus de la globalisation, la compétition de l'entreprise ne se nourrit pas de l'accumulation matérielle mais de celle fondée sur la maîtrise des connaissances et des nouvelles technologiques ainsi que d'organisations souples ou la stimulation des talents (dans toutes les fonctions et métiers) est adossée à une volonté du manager d'accompagner ces talents, en acceptant d'adopter un type de management qui encourage la délégation et donc la responsabilisation de tout un chacun à la compétition que doit entreprendre l'entreprise ..

Cet état d'esprit influera tout naturellement sur les différentes sphères de gestion comme celle des ressources humaines et la technologie

b) Gestion des ressources humaines et innovations technologiques

La qualification et la formation du capital humain est considéré aujourd'hui, comme la ressource stratégique de l'entreprise. En effet la ressource humaine est à la fois l'initiateur et le dirigeant de toute opération de modernisation et qu'il ne peut y avoir de modernisation sans la participation effective de toutes les ressources humaines, car conduire les changements et faire face aux résistances aux changements est étroitement dépendant des compétences existantes dans l'entreprise.

environnement mondialisé », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, pp 04.

¹ Tabet aoul .W et Charef.M,op.cit,p.13

Conséquence de ce qui précède il n'existe pas de politique de ressources humaines au niveau de l'entreprise algérienne :

1/ la recrue , étrangère à la famille , est appelée à exécuter des tâches qui lui sont assignées et éviter de « s'occuper » de choses qui ne le concerneraient pas comme par exemple l'organisation du travail , l'amélioration des coordinations des activités et propositions relatives à l'efficacité de ses propres activités au sein de l'entreprise etc. ...L'apprentissage est de ce fait largement ignoré .La spécialisation est faible ,qu'il s'agisse de celles des employés ou de celle des équipements.

2/ il n'existe pas de programme de formation ou de recyclage de la main d'œuvre ... En matière de formation du personnel, l'activité reste marginale, notamment dans les entreprises privées : 68% des PME n'assurent pas de formation pour leur personnel ;et l'évaluation du personnel reste motivée par des considérations administratives (primes, promotions)¹ La promotion de l'investissement dans le capital humain n'ayant jamais été considéré comme primordial pour les entreprises Algériennes. Alors que la revalorisation du capital humain, devient une nécessité pour toute entreprise afin d'assurer sa position et sa pérennité sur les marchés, et par conséquent son intégration économique que ce soit au niveau national ou mondiale.

En outre, le patron préfère débaucher ou repêcher les cadres issus des entreprises publiques, ce qui, évidemment, lui est profitable à plus d'un titre.. Les entreprises économiques privées recourent souvent à l'utilisation massive d'un personnel vieillissant, la plupart retraité, disponible, peu exigeant au niveau salarial. Leur motivation se limite à trouver une « occupation » et arrondir leurs fins de mois. Ces derniers ayant fait un long parcours professionnel dans les entreprises économiques, mais dans la quasi majorité des cas, ce personnel a vécu dans un système ne connaissant que la notion de monopole, il reste imperméable donc aux concepts et principes de la concurrence. Il traîne une longue expérience marquée par un travail dont le contenu est souvent répétitif et avec des habitudes héritées d'un système qui ne favorise en fait, ni l'émergence de compétences, ni la culture de l'effort ; un

¹ Fasla .E , Belaidi. M – “Evolution démographique en Algérie et impact sur le marché de l'Emploi et politiques RH » - FMRH - Juillet 2010 pp 26

système qui ne donne à aucun moment l'envie du développement de la compétence individuelle et d'un engagement innovateur.

Or, comme exposé dans les chapitres précédents, il est indéniable qu'un lien vital existe entre l'activité d'innovation et la qualité des pratiques de gestion des ressources humaines. L'innovation suppose l'existence d'un stock de connaissances et de savoir-faire acquis. Ce stock nourrira l'avantage concurrentiel, si l'organisation facilite son essaimage en son sein dans le cadre de la promotion et de la gestion des interfaces internes (entre les fonctions) et externes (avec l'environnement).

Il semble, dans le cas de la PME algérienne et compte tenu de ce qui précède, qu'il y ait une **corrélation forte** entre la volonté délibérée de la part du dirigeant de contenir les aspirations des ressources humaines à s'épanouir dans leurs fonctions et sa réticence presque « instinctive » vis-à-vis de la technologie (prise dans son acception large)

Car, de nombreux travaux empiriques avancent l'hypothèse selon laquelle les technologies nouvelles conduisent les entreprises à choisir des structures moins hiérarchiques et davantage décentralisées.

Des auteurs¹ ont avancé l'hypothèse selon laquelle la mise en œuvre de technologies nouvelles pouvait conduire à déléguer l'autorité au sein des entreprises. L'expérience montre que la technologie encourage de fait la propagation de l'information et, sa disponibilité, son accessibilité au sein du groupe, affecte le degré d'autonomie conféré par le Dirigeant de l'entreprise au personnel employé.

En d'autres termes le patron de PME privée algérienne est dans un constant arbitrage entre la perte de contrôle de tout le processus de son entreprise, donc de son statut, et les incitations (ex ante) de l'employé à acquérir de l'information et des connaissances utiles à ses activités.

¹ Jensen.M.C et Meckling .W.H “ Specific and General Knowledge, and Organizational Structure” , - in Contract Economics , Ed Blackwell, Oxford, 1992 , pp. 251-274

Car, l'acquisition, par les personnels, de l'information et, par-delà, des connaissances ne peut, à terme, s'accommoder avec une organisation centralisée gérée sur le mode patriarcal.

Cet état d'esprit nous amène à nous poser des questions sur les raisons des contre-performances enregistrées par les différents programmes de Mise à Niveau, lancés depuis 2002, en direction de la PME privée notamment, par l'Etat algérien en partenariat avec des institutions étrangères. Ces programmes censés implémenter, au sein de la PME, un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise aux exigences du champs concurrentiel, ont non seulement été adoptés par une faible proportion de patrons de PME¹ mais les tentatives d'évaluations des résultats obtenus, par rapport à la situation des PME ayant bénéficié de ces programmes, aboutissent à des conclusions significatives : « Les résultats des tests statistiques obtenus n'offrent pas une preuve convaincante que la mise à niveau a permis d'améliorer la compétitivité des entreprises : le test paramétrique offre des résultats contradictoires à ceux non paramétrique, ce dernier **atteste que la mise à niveau n'a pas joué un rôle décisif sur les indicateurs de compétitivité excepté pour l'indicateur de l'investissement et de l'endettement, pour lesquels la mise à niveau à un effet significatif** »²

Ainsi, et excepté pour les deux domaines et sur lesquels le patron de la PME privée concentre son énergie et son attention pour des raisons évidentes, les facteurs déterminants du développement pérenne et la compétitivité de l'entreprise, **à savoir la ressource humaine** (les pays développés injectent 80% de leurs ressources financières pour le développement des ressources humaines au moment où l'Algérie injecte 80% de ses ressources dans les infrastructures)³ et son corollaire la technologie (dans son acception large), ne bénéficient pas de la mise à niveau. La ressource humaine est l'un des principaux moyens d'aller de l'avant et faire sortir l'économie algérienne d'une économie rentière à une économie productive.

¹. Azouaou . L , Belouard . N. A. : « La Politique de Mise à niveau des PME algériennes : Enlisement ou nouveau départ » - VI Colloque international - Hammamet , Tunisie - Juin 2010, pp 14

² Ibid - .

³ Lamriben.H-« Les entreprises algériennes ,lorsque le management fait défaut »journal el Wantan du 15-03-2011

Il ne pouvait , à notre sens , en être autrement dans la mesure où il est très difficile d'accéder , auprès des dirigeants des PME privées , à **des données de gestion « validables »** : « Nous relevons **quelques contradictions** émanant des **déclarations des entrepreneurs** car d'une part **ils ne consacrent que 2%** de leur temps à la fonction innovation ou technologie, et d'autre part, **ils (50°/°) insistent sur la qualité de leurs produits grâce à des améliorations technologiques¹** »

L'ambiguïté entretenue par les entrepreneurs privés quant à leur réelle disposition à intégrer la technologie (dans son acception la plus large , qui va au delà de la modernisation du matériel) ajoute à la difficulté dans la recherche des voies et moyens susceptibles de placer l'acteur « Algérie » dans le grand jeu de la globalisation de l'économie .

« On peut conclure en disant que , les chefs d'entreprise sont peu enclins à se préoccuper de l'avenir et des évolutions attendues des marchés. Ils travaillent le plus souvent seuls, sans ressources humaines de qualité autres que la famille proche. Ils donnent la priorité à la production, à la modernisation du matériel et des équipements et relèguent au second plan les aspects d'organisation, de stratégie, de gestion des ressources humaines et de gestion financière »² .

Section 2 : L'Accord d'Association entre l'Algérie et l'Union Européenne

Pourquoi un accord avec l'Union Européenne et que prévoit il ?

L'union Européenne est le premier partenaire commerciale de l'Algérie, car elle constitue l'ensemble économique de l'espace naturel avec lequel notre pays a le volume d'échanges économiques le plus important .En effet, et pour l'année 2006, l'essentiel de ses exportations (55,6%) est absorbé par les marchés de UE Elle dépend de ces mêmes marchés à hauteur de 51,9% pour ses importations.

En termes d'importance de flux commerciaux, l'Algérie vient en troisième position après le Maroc et la Tunisie. Cette dernière est le pays qui réalise la plus importante part de ses échanges extérieurs avec l'UE .L'Algérie se place à un niveau de relations commerciales avec cette région au dessus de la moyenne

¹ Tabet aoul .W , Charif . M : op cite , pp. 11

² Mimoune .L Kheladi . « Partenariat Algérie-Union européenne et mise à niveau des entreprises algériennes » Colloque « Economie Méditerranée Monde Arabe » 26 et 27 mai 2006 Université Galatasaray, Istanbul, Turquie pp13

des PTM mais largement en deca de ses deux principaux voisins alors que dans les années soixante, elle était l'économie la plus intégrée par les flux commerciaux.¹

L'Accord d'Association signé par l'Algérie le 22 avril 2002 (dans le prolongement du programme MEDA) approuvé par l'Assemblée Populaire Nationale est entré en vigueur en septembre 2005. Cet Accord constitue pour l'Algérie la première expérimentation du concept de la globalisation, dans la mesure où il intègre tous les instruments qui « nourrissent » la globalisation et promus par les tenants du néolibéralisme à travers les institutions financières internationales².

En effet, pour l'Union Européenne, l'accord constitue le cadre de la coopération entre l'UE et l'Algérie, dans les domaines politique, économique, social, scientifique et culturel. L'accord comprend un préambule et 110 articles répartis en 09 titres, 06 annexes et 07 protocoles. Les titres sus cités couvrent les domaines suivants : le dialogue politique, la circulation des marchandises le commerce des services, les paiements, capitaux, concurrences et autres dispositions économiques, la coopération économique, la coopération sociale et culturelle, la coopération financière, la coopération dans les domaines de la justice et des affaires intérieure.

Les dispositions de l'article 6 de l'accord prévoient la création progressive, 12 années après l'entrée en vigueur de l'accord, d'une zone de libre échange.

L'Algérie procèdera par étape au démantèlement de la protection tarifaire vis-à-vis des produits industriels en provenance de la Communauté Européenne .

Des préférences importantes et réciproques dans les échanges agricoles sont prévues par l'accord, ainsi qu'une vaste coopération économique et financière et une libéralisation des services et des capitaux.

L'essentiel du volet économique et financier est l'instauration, à l'horizon 2010, d'une zone de libre-échange méditerranéenne. Ce projet revêt une importance

¹ Y.Benabdallah-« L'Algérie face à la mondialisation » L'Algérie de demain relever les défis pour gagner l'avenir.Fredrich Ebert Stiftung décembre 2008 pp25

² Cf Chapitre 1

primordiale pour la partie algérienne car l'UE est de loin son premier partenaire commercial¹

Les dispositions de l'Accord relatives aux questions économiques sont explicites

Dans ce contexte, il faut souligner que les dispositions de l'article 06 de l'Accord établit un démantèlement tarifaire dans un délai de 12 années à compter de son entrée en vigueur en 2005 .Suite a ce démantèlement notre pays risquerait de perdre chaque année 1,4milliardsde dollars²

Il consacre donc la libéralisation du commerce auquel doit se soumettre l'entreprise algérienne « Cette libéralisation commerciale conduit à une baisse du revenu et des dépenses publiques, qui auront des répercussions néfastes sur la croissance de l'économie de l'Algérie »³ . .

En conséquence, l'environnement règlementaire et législatif national qui était censé protéger l'existence, et le développement de la l'entreprise algérienne sera reconfiguré dans le sens des objectifs et les dispositions de l'Accord.

D'un autre coté, cet Accord aurait dû produire les résultats suivants :

- Réduction des coûts de production et amélioration de la compétitivité pour les entreprises qui utilisent des équipements, demi-produits et matières premières d'origine européenne.
- Disparition des entreprises aux performances médiocres et/ou qui se sont installées sur des segments sur lesquels les entreprises de l'UE ont un avantage comparatif.
- Réallocation des facteurs de production des secteurs les moins rentables vers les plus rentables.
- Recherche de la compétitivité pour affronter la concurrence étrangère

¹ Mimoune .L. Kheladi . « Partenariat Algérie-Union européenne et mise à niveau des entreprises algériennes » Colloque « Economie Méditerranée Monde Arabe » 26 et 27 mai 2006 Université Galatasaray, Istanbul, Turquie pp05

² A.Bouzidi :L'union Européenne. Quotidien national d'information le quotidien d'Oran du 28 avril 2005, pp9

³ Mimoune .L. Kheladi op.cit. pp07

2-1 Résultats enregistrés

L'analyse de différents documents portant sur la situation du modèle économique algérien en implémentation depuis la moitié de la décennie 1990, ainsi que l'observation du vécu amènent aux constats ci après

2-1-1 Réduction des couts

Sur le marché local, les prix des produits importés et qui ont été allégés de la taxe douanière, n'ont pas baissé. On a constaté, bien au contraire, l'importante hausse des prix des denrées alimentaires de base, du sucre et des huiles alimentaires (les prix des produits de première nécessité comme le sucre, l'huile, la farine et les céréales ont enregistré depuis le début de l'année 2011 une forte augmentation de l'ordre de 20 à 30 %), exerçant une forte pression sur le pouvoir d'achat des ménages.¹ Le rapport de la Banque d'Algérie a relevé qu'en dépit de la tendance baissière des cours mondiaux des produits de base en 2012 (près 10%), les prix des produits importés en Algérie avaient évolué à contre-courant de la tendance mondiale. En 2012, "les prix intérieurs des produits de base importés n'ont, non seulement, pas reflété intégralement et immédiatement cette baisse mais ont évolué à contre-courant de la tendance baissière des cours internationaux", relève le même rapport². La baisse des prix n'a touché ni les produits d'importation ni les produits locaux utilisant comme input des produits d'importation. Il en est de même pour les indices des prix à la production qui n'ont pas montré de tendance à la baisse, bien au contraire la plupart des prix tendent à croître, faisant craindre le retour de la grande inflation des années 90.

2-1-2 Disparition des entreprises aux performances médiocres

La population des PME en Algérie est en plein essor, si l'on tient compte des chiffres établis par le ministère des PME et d'artisanat : entre 2004/ 2008 206567 PME ont été créées avec un taux d'évolution de 39.76% , alors que 2

¹ Mohamed Chabane, « L'Algérie sous tension : les prémices d'une crise, l'urgence d'un changement », Revue Averroès , , Numéro 4 – 5, 2011, pp01

² Algérie Presse Service « L'inflation a atteint un "pic historique" à 8,9% en 2012 » (Banque d'Algérie) du 04-09-2013. Rubrique « Economie ».

500 à 3 000 entreprises disparaissent chaque année avec un taux entre 12% à 13% , sachant que le ratio international oscille entre 22 et 25%.

Cette progression est confirmée par le nombre de PME (Hors artisans) enregistrées à fin 2010 et qui représente près de 4 fois le nombre enregistré en 2001¹ . Cette progression est constante , puisqu'il est enregistré 13840 nouvelles entreprises (personnes morales) en 2011 pour passer à 14808 en 2012 avec une prédilection pour le secteur des Services et le Commerce de Détail et de Gros (plus de 47°/° des entreprises enregistrées) et l'Import /Export (22°/°)²

2-1-3 Réallocation des facteurs de production

S'il peut paraître être tôt, pour observer les bouleversements que l'Accord d'association devrait produire sur une éventuelle restructuration de l'industrie algérienne, par un transfert actif des facteurs des secteurs les moins performants vers les plus performants, il demeure qu'une approche critique des résultats combinés du programme MEDA (antérieur à l'Accord) et de celui-là, autorise le constat suivant :

- les taux d'investissement de entreprises (publiques et privées confondues) a constamment chuté de son niveau de plus **de 30°/° au milieu des années 1970**, à moins **de 10 °/°** à 2008³.
- La diversification de l'économie, permettant à l'Algérie de se « libérer » de la rente des Hydrocarbures et se tourner vers l'investissement productif à haute valeur ajouté reste au stade des velléités, tant la frilosité de l'investissement privé dans le risque industriel reste patent.
- La croissance continue des activités de « Services et Commerce » et dont la contribution aux recettes fiscales du pays est des plus aléatoires.
- La croissance continue des importations de produits manufacturés destinés à la consommation puisque leur taux de progression connaît une croissance exponentielle : de l'année 2000 à 2003 il est enregistré 44°/°, de 2003 à 2006 il passe à 50°/° et de 2006 à 2008 il atteint 112°/°⁴ .

¹(606737 / 179893 - Source Ministère PME et Artisanat – 2011)

² Centre National du Registre du Commerce – CNRC- Aout 2013

³ Rapport « Nabni » Janvier 2013 , pp08

⁴ Statistiques CNIS - 31 Oct. 2011

2-1-4 La recherche de la compétitivité

Il est admis que les facteurs de la compétitivité sont de deux types: les facteurs microéconomiques qui sont internes à l'entreprise (gestion et organisation, savoir-faire, outil industriel marketing, partenariat) et des facteurs macroéconomiques qui sont imposés à l'entreprise par son environnement (services d'appui, environnement des affaires, infrastructure, cadre institutionnel, politique de la concurrence) ¹

Par ailleurs , le parcours qu'a choisi l'Algérie pour s'orienter vers l'économie de marché est caractérisé par le retrait brutal de l'Etat du secteur économique en cédant sa place au secteur privé. Cela s'est traduit, entre 1994 et 2002 par exemple, par la création de 80496 entreprises privées nouvelles ² .

Or , une analyse du fonctionnement des marchés domestiques Algériens, fait ressortir l'absence de véritables investisseurs pour relancer la machine économique (Boumendjel ,2005)³ , et met en exergue la « prégnance » de la sphère commerciale (évoluant en « périphérie » des cadres réglementaires et institutionnels et connue sous le vocable « informelle ») dans le modèle économique algérien puisqu'elle reste plus dynamique que la sphère productive (Bounoua, 2005)⁴. L'économie de marché s'impose à travers le secteur commercial et non le secteur productif.

Aux confluent de cette économie informelle, des comportements illégaux d'agents économiques se sont développés sur le marché. (fraude fiscale, corruption, détournement des fonds publics, chaque opération avec l'étranger est l'occasion de pots de vin importants, de détournements, d'enrichissement rapide etc.). Car elle revêt un aspect légal avec lequel s'entremêle l'illégal (Bounoua 2003)⁵.

Ceci permet à des entreprises qui évoluent dans un cadre juridique officiel de mener des activités économiques entachées d'irrégularités : « Ainsi des

¹ Merzouk . F «PME et compétitivité en Algérie», In La Revue de l'Economie et de Management, Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, Université de Tlemcen, mars 2004, n° 09, sur « les PME maghrebines :facteurs d'intégration régionale », octobre 2009

² Source - Caisse Nationale des Assurances Sociales – Rapport 2002)

³ Tabet aoul .W et Charef.M, op.cit, p.14

⁴ Ibid.

⁵ Mimouni. Y « Le développement des PME et la bonne gouvernance « Cas filiale trans-canal/oust Spa unité 2 Relizane », Thèse de Magister année 2011-2012 , Université Abou-Bakr BELKAÏD de Tlemcen. pp 68.

entreprises créées dans le respect du cadre légal (respect des modalités administratives, registre de commerce, etc.) usent de procédures illégales dans l'exercice de leur activité, souvent avec la complaisance de certains agents de l'Etat..... »¹. Les avantages offerts par le secteur informel est tout simplement de bénéficier de tous les services fournis par un secteur qui pèse 40% du PIB sans être soumis à la fiscalité et aux procédures bureaucratiques. Le taux d'imposition total pouvant atteindre plus de 74% selon le rapport Doing Business 2009² cela représente un gain substantiel.

C'est là des caractéristiques de la pratique des affaires dans les entreprises algériennes. Elles ne sont pas totalement dans l'illégalité, elles ont un pied dans la légalité et l'autre dans l'illégalité. Les démarches illégales sont couvertes par une apparence de légalité. Les pratiques illégales ont pris une telle ampleur dans la sphère politico-économique qu'elles ont modifié le comportement des entrepreneurs. « ...Le recours aux activités informelles et illégales fait partie du mode de fonctionnement des entreprises privées. Cette situation particulière de l'entreprise algérienne qui mène une partie de ses activités dans l'illégalité est imposée par un contexte économique, social et institutionnel marqué par le désordre, le laxisme et la corruption. Le respect de la réglementation impliquerait, pour les managers, la disparition (Exemples : usage fréquent de la sous/surfacturation entre fournisseur et client, salariés non déclarés, faux bilans et fausses déclarations certifiées par comptables, douaniers, notaires)³

C'est en ce sens qu'il faudrait, à notre sens, appréhender le fait que, par exemple, seules près de 59000 sociétés commerciales ont procédé au dépôt légal de leurs comptes sociaux sur un total de près de 89527 entités concernées durant l'exercice 2012⁴

La manifestation ultime de ce désordre est, à notre sens, la capacité de ces agents économiques à faire geler le Décret gouvernemental imposant l'utilisation du Cheque comme moyen de paiement pour toute transaction d'une valeur égale ou supérieure à 500 000 Dinars

Cet état de fait est le corollaire des données statistiques ci après :

¹ . Khalil . A « L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales » in - PME en Algérie : de la création à la mondialisation- Communication à HEG Fribourg - , Oct. 2006 , pp 07.

² Site Internet de Doing Business, <http://français.doingbusiness.org/ExploreEconomies/?economyid=4> [consulté le 10 août 2009].

³ Ibid. ,.

⁴ C.B « Dépôt de comptes sociaux » Quotidien Soir d'Algérie DU 07-09-2013

a) La facture des importations des produits alimentaires, en 2011, a repris sa croissance (après la « pause » de 2009, pour raison de récoltes de céréales exceptionnelles).

Ainsi, les principaux produits du groupe “biens alimentaires” ont tous augmenté. : “Une hausse en volume de près de 90% des produits alimentaires en général et le reste par la hausse des prix sur les marchés internationaux”¹ .

A cela, il faut y greffer le monopole privé qui a remplacé le monopole de l’Etat sur les importations, puisqu’une « vingtaine d’importateurs seulement sont parvenus à faire main basse sur le commerce extérieur »²

b) Les exportations hors hydrocarbures stagnent à 2°/° des exportations totales (2,86°/° en 2010 contre 2,4 °/° en 2009)³ . Les principaux produits exportés sont constitués essentiellement de dérivés des hydrocarbures, de demi-produits et de produits bruts.

c) Le nombre des exportateurs est passé de 280 entreprises algériennes exportatrices dans les années 80 à 40 seulement en 2010⁴ .

Excepté le marché de la ferraille à l’export et dont la configuration a été l’objet de plusieurs scandales largement médiatisés , le marché international n’attire pas la PME algérienne dans la mesure où, d’une part , il lui serait obligatoire de s’adapter aux normes internationales et de s’y tenir aussi longtemps qu’elle voudrait y être et , d’autre part , le marché interne « décourage » les gestionnaires car leurs produits sont demandés par les consommateurs .

Compte tenu de ce qui précède d’aucuns pourraient objecter que l’Algérie a, nonobstant les faits et chiffres avancés ci-dessus, enregistré une croissance avérée par les chiffres reflétant l’état macro- économique du pays.

¹ Centre national de l’informatique et des statistiques des douanes algériennes - CNIS – Rapport Juillet 2011 .

² Tlemçani R : « Infitah, globalisation et corruption ». - in l’Algérie face à la mondialisation . Ed : Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique, 2008 – pp41

³ CNIS-Rapport 2010

⁴ Zouheir Benslim- Président de l’Association nationale des exportateurs algériens , « L’exportation hors hydrocarbures attendra » par M.Aziza, in Quotidien d’Oran du 15- 11- 2010 - pp 03

A notre sens, ces chiffres, s'ils constituent une vérité indéniable, contribuent à « tisser » un voile sur un danger mortel qui menace le devenir du pays : à savoir une croissance désindustrialisante

Section 3 : Une Croissance désindustrialisante

3- 1 De la notion d'industrie et de ses mutations

La conception de l'industrie (vocable d'origine latine¹ apparu en Occident au XVème siècle) a, certes, évolué pour des raisons d'approche de la chose économique dans les pays occidentaux, mais, jusqu'à nos jours, le terme même d'industrie, tel qu'il a été façonné par l'histoire (plus qu'un simple découpage pour les besoins des statisticiens) est intégralement lié au modèle de civilisation de la révolution industrielle occidentale, qui repose sur les innovations techniques et organisationnelles dans la production et, sur les nouveaux produits.

Ainsi, les premières définitions ne recouvrent pas l'acception actuelle : pour le dictionnaire de Trévoux², l'industrie apparaît comme « **dextérité, invention, adresse** ». L'« industrie » reconnue à quelqu'un traduisait plus une qualité plutôt qu'un secteur d'activité. Et, si c'est cette opération (physique), consistant à transformer les matières premières, que l'on a nommée « industrie », c'est précisément parce qu'elle mettait en jeu **l'inventivité humaine et l'esprit industriel**.

Les mutations technologiques et organisationnelles qui ont caractérisé les économies occidentales depuis la première révolution industrielle jusqu'au XXème siècle, grâce justement à l'inventivité humaine et son esprit industriel, ont amené les dirigeants de ces économies, avec l'aide d'experts, à « individualiser » en quelque sorte l'Industrie comme secteur, au même titre que celui de l'Agriculture ou les Services. C'est ainsi qu'au XIXème siècle l'industrie a été définie par le caractère manufacturier de sa mission, c'est-à-dire lié à l'idée de transformation matérielle. C'est là une approche qui consiste à distinguer cette activité de celles qui seront, dès la moitié du XXème siècle³,

¹ « Industria » se dit de quelqu'un d'industriel qui réalise des choses avec adresse et inventivité

² Dictionnaire Universel – 1743 – Tome 2, pp. 341

³ Fischer A.G.B. - “Economic Progress and Security” , Macmillan, London. 1945

dites « Primaire » tirant sa caractéristique de l'exploitation directe des ressources naturelles (Agriculture etc...) et , « Tertiaire » tirant sa caractéristique de sa complémentarité aux deux premières activités sus citées (Distribution , Services aux entreprises , aux particuliers etc....)

C'est ainsi que dès les années 1960, l'industrie sera définie comme «un processus n'utilisant pas directement les ressources naturelles et produisant, sur une grande échelle et d'une façon continue, des biens transportables, qui exclut [donc] des biens intransportables (bâtiments et travaux publics) de même que les procédés discontinus et sur petite échelle tels que la confection artisanale... »¹

Or dès la décennie 1970, l'objet industriel s'est profondément modifié ², d'un point de vue technologique ou organisationnel. Et ce, même si le phénomène de mutation n'est pas nouveau au sein de la sphère industrielle – c'est peut-être même sa caractéristique première puisqu'il est fondamentalement attaché à l'utilisation de nouvelles matières premières, de nouvelles techniques et de nouvelles organisations du travail. ; tout comme il est aussi attaché au développement de nouveaux produits et à des transformations sociales. Néanmoins, cette fois le phénomène a pris la caractéristique d'une rupture technologique, sociale, et informationnelle.

Ainsi , de cette rupture , le « périmètre » constant et homogène qui traditionnellement caractérisait la notion d'industrie s'en trouve remis en cause , puisque les nouvelles formes d'organisation des entreprises (filialisation , externalisation d'activités et/ou de fonctions , fusion-acquisition , sous-traitance des tâches de production matérielle etc.....) et donc de l'économie influent sur le tissu productif : une entreprise industrielle qui , de par sa stratégie , décide ,sur la base de ses compétences spécifiques , de sous traiter la tâche de production matérielle , en préservant et développant ses Services d'Engineering global , peut elle être considérée toujours comme activant dans l'industrie ?

Au vu des développements que nous avons exposés dans les chapitres précédents, il apparait que la réponse ne peut être que positive.

En effet la mutation qu'a connue la sphère industrielle, nourrie par une diffusion mondiale, sans précédent, des informations et connaissances nécessaires a la

¹ Clark . C. “ The Conditions of Progress and Security” , Macmillan, London. 1960 , pp310

² Cf Chapitre 3 supra

transformation des biens, oblige à une approche plus pragmatique de la notion d'industrie. Nombre d'experts considèrent d'ores et déjà que l'Industrie «est constituée des activités de transformation physique des matières en produits transportables **ainsi que des activités de production des biens immatériels et des services directement** nécessaires à cette transformation »¹. C'est cette nouvelle approche de la notion d'industrie qui accompagne les choix stratégiques opérés par les entreprises autant que par les pays de ces entreprises.

Et si l'administration américaine, au début des années 80, a mis en œuvre une stratégie qui a engendré le processus de globalisation tel que projetée par les centres d'études et universitaires notamment américains², c'était une manœuvre tendant à répondre aux nouveaux objectifs de l'économie américaine et notamment son industrie dont le champ concurrentiel devenait planétaire,

En effet leur problématique ne se posait plus en termes d'industrialisation, puisqu'ils étaient déjà à la tête du progrès technique et de la diffusion des innovations, mais en celui de marketing stratégique à l'échelle des Nations. Car, n'est-ce pas que l'internationalisation conjointe de l'espace de marché et de l'espace de travail définit l'entreprise comme étant une entreprise « mondialisée » ou « globale » ? (Joffre et Koenig 1985, Porter 1986)³.

Dans le cas de l'Algérie, la globalisation la surprise en plein processus de désindustrialisation. Entrepris dans un contexte marqué par le boom des ressources extérieures, le projet d'industrialisation s'est rapidement mis à montrer des signes d'essoufflement (années 80), pour sombrer dans un processus de déclin manifeste (années 90 et 2000), déclin renforcé ces dernières années par une politique d'ouverture au pas de charge et par un désengagement de l'Etat de la sphère industrielle⁴. Ce processus ayant donc débuté dans les premières années de la décennie 80 avec la première opération de restructuration de pôles industriels hérités de la période de la stratégie gouvernementale dite de « l'industrie industrialisante ».

¹ Flacher . D. , Pelletan . J - « Le concept d'Industrie et sa mesure : origines ,limites et perspectives » in - Économie et Statistique , N° 405/406, 2007, pp 23

² (Cf : Chapitre I supra)

³ Op.cite pp 111.

⁴ Bellal.S- « La désindustrialisation en Algérie, une fatalité ? » journal el Wantan du08-10-2012

Cette opération , qui semble avoir répondu plus à des considérations idéologiques qu'à des réflexions stratégiques sur les moyens d'amorcer l'intégration de l'économie algérienne dans la nouvelle division du travail qui se profilait déjà (pour aboutir au phénomène de la globalisation) , a transformé des entreprises « moteur » encore en développement (avec les insuffisances organisationnelles y attachées) en une multitude de Petites et Moyennes Entreprises majoritairement désarticulées sur le plan organisationnel , financier , et technologique .

Or il est établi, depuis la première révolution industrielle, que l'activité industrielle occupe une place critique dans le système productif national, dans la mesure où elle constitue un élément irremplaçable de structuration de l'économie d'un pays ambitionnant de se placer dans un système concurrentiel quel qu'il soit. Surtout qu'elle constitue le vecteur premier de la diffusion et la création des progrès techniques et de l'innovation dans le système productif.

Enfin, elle constitue une « carte » d'entrée dans le processus d'intégration à l'économie mondiale. La Corée du Sud en a été l'illustration.

Mais le « paradoxe » algérien apparaît après la crise de la moitié des années 80 et des années 90, et ce grâce à la montée des prix des hydrocarbures sur le marché mondial.

3-2 Chiffres et croissance

La décennie 2000 a été, pour l'Algérie, une période relativement faste si l'on se fixait sur les principaux équilibres macro économiques et financiers.

En effet l'Algérie a connu, entre 2000 et 2009, une croissance soutenue du Produit intérieur Brut (PIB) : le taux moyen annuel de croissance du PIB, au cours des dix années, a été d'environ 3,7% tandis que la croissance hors hydrocarbures a été de 6% en moyenne au cours de la même période¹

Ainsi et à titre d'illustration, en 2008, le produit intérieur brut (PIB), en volume, a connu un taux de croissance de 2,4 %. Sa valeur (en terme nominal) est passée de 135,3 milliards de dollars à plus de 162,9 milliards de dollars.

¹ Rapport de la Banque africaine de Développement B A D - 2009,pp17

Avec près de 80 milliards de dollars d'exportations, l'Algérie a réalisé un excédent commercial de 39,983 milliards de dollars, contre 32,898 milliards de dollars en 2007, soit une augmentation de 21,53 % de la balance commerciale et de 30,48 % des exportations en valeur. Les réserves de change qui avaient franchi la barre des 110 milliards de dollars en 2007 (110,2 milliards en fin d'année) s'établissaient fin 2008 à 143,1 milliards de dollars, soit une augmentation de près d'un tiers (29,85 %) ¹.

La balance des paiements a enregistré en 2008 un excédent global de 37 milliards de dollars, contre 29,6 milliards de dollars en 2007. Le solde de compte courant s'est établi en 2008 à 35,2 milliards de dollars. ²

Le niveau de la fiscalité pétrolière budgétisée est passé de 14,296 milliards de dollars à 26,391 milliards de dollars entre la loi des finances initiale 2008 (LFI 08) et complémentaire de 2008 (LFC 08), soit une progression de 76,8 %, sous l'effet de la révision à la hausse du prix de référence fiscal du baril de pétrole brut qui est passé de 19 dollars/baril à 37 dollars/baril.

Par ailleurs, les disponibilités du Fonds de régulation des recettes (FRR) ont atteint, au 31 décembre 2008, un montant de 65,847 milliards de dollars.

La croissance hors hydrocarbures a connu une progression significative en 2009 (9,2% en 2009 contre 6,1 en 2008), **grâce à des récoltes céréalières exceptionnelles et une bonne performance des secteurs des infrastructures et des bâtiments et travaux publics, dus essentiellement au programme d'investissements publics mis en œuvre par le gouvernement dans le cadre du Plan quinquennal 2005- 2009** ³

3- 3 Chiffres et Impact de l'industrie dans l'Economie

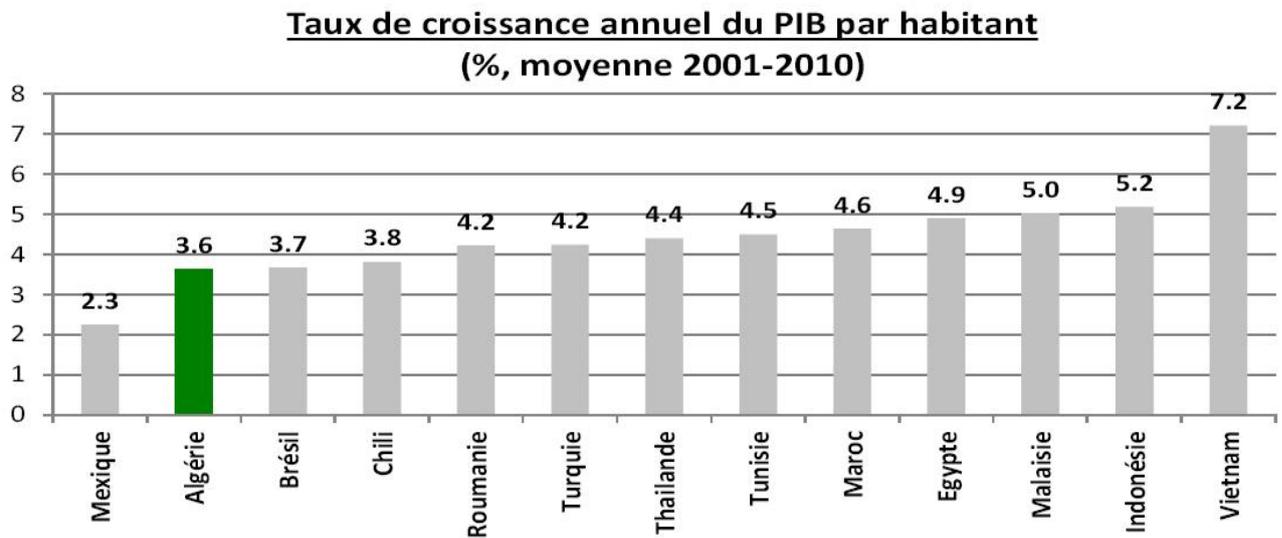
Au regard de ce qui précède , il est indéniable, qu' après plus d'une décennie de difficultés et contraintes de toutes natures , le citoyen algérien a pu renouer avec un niveau de revenu décent par rapport aux capacités dont dispose

¹ Chabane.M« L'Algérie sous tension :les prémices ;l'urgence d'un changement »Revue Averroes ,numéro 4-5- 2011

² Ibid.

³ (Rapport de la Banque africaine de Développement- BAD - 2009 pp 17)

l'Algérie et ce , même si en comparaison avec d'autres pays à revenus intermédiaire il demeure des richesses à « conquérir » .



Source : Rapport Nabni 2020 « Cinquantenaire de l'Indépendance : Enseignements et vision pour l'Algérie de 2020 : Chapitre Economie », janvier 2013, pp 24

Or , compte tenu de ce nous avons exposé dans les deux sections ci-dessus , la croissance du revenu du citoyen algérien , contrairement à celui du Tunisien ou du Marocain par exemple, est fondée sur une Rente temporaire (ressources hydrocarbures) et non sur une Production de richesses .

Le vecteur principal de cette production de richesse , rappelons - le , devrait être le système productif industriel , en ce qu'il permet de pérenniser le développement économique et social et , par delà , un revenu en rapport avec l'effort consenti . Cette pérennisation est nourrie de la capacité des entreprises du pays à faire l'effort d'investir dans et maîtriser les technologies , d'intégrer l'innovation comme instrument de management , de manager la qualité de leur production , pour prétendre obtenir , à travers l'Exportation , un rôle d'acteur dans la scène économique mondiale .

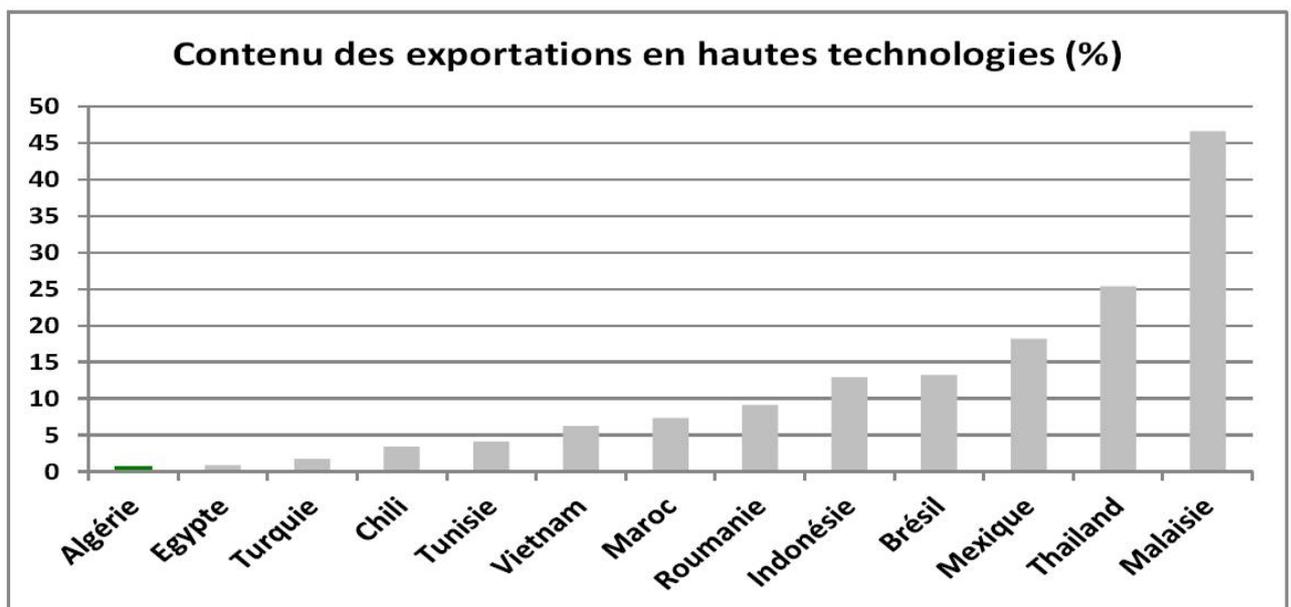
Il apparait, dans le tableau comparatif ci- après, que l'Algérie, en dépit des capacités financières disponibles, n'est pas encore en mesure de supporter la concurrence :



..Rapport Nabni 2020 « Cinquantenaire de l'Indépendance : Enseignements et vision pour l'Algérie de 2020 : Chapitre Economie », janvier 2013, pp 27

De plus, et comme analysé dans le chapitre 3 ci-dessus, pour soutenir la concurrence sur le marché globalisé, l'entreprise se doit de rechercher constamment à proposer des produits à fort contenu technologique.

Le tableau comparatif ci après, illustre la situation de l'Algérie par rapport à cette exigence :



Rapport Nabni 2020 « Cinquantenaire de l'Indépendance : Enseignements et vision pour l'Algérie de 2020 : Chapitre Economie », janvier 2013, pp 27

Ces contre performances , malgré les données macro économiques , à priori encourageantes exposées plus haut , ne sont que la conséquence d'une situation de dépérissement du secteur industriel marqué par le désengagement des entreprises publiques et non conforté par l'investissement privé .

Le tableau , ci après, montre , entre autres informations , la situation de l'Industrie dans l' économie nationale algérienne (dominée , en 2009 , par le secteur privé)

Répartition des PME privées par Groupes de Branches d'Activités

Groupes de Branches	Nombre des PME privées	TAUX	CONTENU
Services	154 078	45,93	Transport et communication -Commerce -Hôtellerie et restauration -Services fournis aux entreprises -Services fournis aux ménages -Etablissements financiers -Affaires immobilières -Services pour collectivités
Bâtiment et Travaux publics	118 268	35,25	-Bâtiment et travaux publics
Industries (Y compris artisanale et dont 5% émane de l'agroalimentaire)	58 646	17,48	-Mines et carrières -ISMME -Matériaux de construction -Chimie, plastique -Industrie agroalimentaire -Industrie du textile -Industrie du cuir -Industrie du bois et papier -Industries diverses
Agriculture et pêche	3 592	1,07	-Agriculture et pêche
Services liés aux industries pétrolières	902	0,27	-Services et travaux pétroliers -Eau et énergie -Hydrocarbure
Total	335 486	100	

- Source : Rapport du 1^{er} semestre 2010 du ministère des PME/PMI Algérien (Ramdani .L in Journées d'Etude LEP –EDDEN Grenoble – Fév. 2011) PP23

Cette structure de l'implication de l'investissement privé national confirme la contribution des entreprises privées au PIB (Hors hydrocarbures) : elles y contribuent à plus de 75% (99,7% dans l'agriculture, 96,6% dans le commerce, 67,3°/° dans le transport et la communication et 64,2 % dans le bâtiment et les travaux publics.)¹

La part de l'industrie dans le PIB est **passée de 15% du PIB en 1985 à 7% en 2000, puis à 5,8% seulement en 2009, -**²

Elle contribue pour 5,3 °/° de la Valeur ajoutée du pays³. En matière d'investissement, l'Industrie ne reçoit que 5°/° de la Valeur Ajoutée, le solde est orientée vers le Commerce et les Services⁴. Cette tendance lourde est confirmée par la structure de la Formation Brute du Capital Fixe⁵ (FBCF) qui, à 2011, se présentait comme suit⁶:

Secteurs	°/° de FBCF
Sociétés Privées	6,8
Ménages et Entreprises Individuelles	9,6
Energie	29,3
Administration Publiques	54,3

Sachant par ailleurs que le tissu de la PME en Algérie,

- est constituée de 95% de TPE familiales **dont uniquement 5.37 %** dans l'industrie, contre 35% dans le BTP,
- est présent dans l'Industrie avec une proportion d'effectif de moins de 10 salariés représentant 93,4°/° des PME /PMI privées intervenant dans le secteur

il est évident que l'entrepreneur privé algérien semble vouloir s'installer dans un processus de rente puisque l'on constate qu'il **investit dans le secteur des**

¹ – Sources - Office National des Statistiques – 2009 -

² Ramdani . L « La relance de l'industrie algérienne : une nouvelle vision pour de nouvelles contraintes » - - in Journées d'Etudes LEP II- EDDEN Grenoble – Fév. 2011 , pp 08

³ Chettab ..N « Compétitivité structurelle et Innovation : une affaire d'Etat ? » - in Colloque CREAD – Alger , 8-9 Déc. 2012 pp 10

⁴ Ibid.

⁵ Mesure de l'investissement brut en comptabilité nationale ; valeur des biens durables acquis pour être utilisés pendant au moins un an dans un processus de production (la FBCF comprend aussi les grosses réparations de ces mêmes biens). Pour les ménages, il s'agit des logements ; pour les entreprises et les administrations, la FBCF correspond aux machines, matériels divers (notamment de transport), bâtiments, travaux de génie civil (routes, ponts...) et logements.

⁶ Ibid.

biens non échangeables pour profiter de la demande générée par l'action budgétaire de l'Etat et échapper à la concurrence étrangère ¹

Cette situation est accentuée par les performances négatives enregistrées sur une quinzaine d'années par les entreprises publiques : «L'industrie publique se porte mal. La production industrielle de plusieurs secteurs a chuté durant le 1^{er} semestre 2011, La baisse la plus prononcée a été enregistrée par le textile (-18 %), les cuirs (-10 %), les mines et carrières (-8,9 %) et les bois et papier (-6,8 %). Des baisses ont été enregistrées dans les matériaux de construction (- 4,5 %), les industries sidérurgiques, métalliques, mécaniques électriques (ISMME) (-2,5 %) et chimie (-1,1°/°) ... » ²

En 2010 déjà, la production industrielle publique avait accusé une baisse de 2,6 % due à une chute généralisée des niveaux de production³

Le propriétaire de ces entreprises , à savoir l'Etat , a situé les causes de ces bilans négatifs dans «une grande concentration de main-d'œuvre indirecte, une mauvaise exploitation des capacités de production, faibles activités de recherches en dépit des budgets consacrés, absence de transparence dans la conclusion de certains marchés publics et de stratégies de développement des investissements, contrôle interne défaillant, mauvaise gestion des stocks et un fort endettement »⁴ . .

La réalité est, à notre sens, plus prosaïquement liée au système rentier qui a toujours présidé à la gouvernance de l'économie et qui se manifeste par :

a) Une succession, en un laps de temps relativement court, de décisions, à caractère stratégique, affectant l'organisation du secteur des entreprises publiques notamment industrielles⁵ . Ainsi,

- en 1996, en application du P.A.S, l'État crée 11 holdings en plus de 5 holdings régionaux avec un Conseil national des privatisations ;

¹ . Benabdallah. Y « L'Algérie face aux défis de la globalisation » - Journées d'études LEPII – EDDEN - Grenoble Fév. 2011),pp 59

² . Office National des Statistiques – O.N.S - 28 novembre 2011

³ (Ibid.)

⁴ Ministre des Finances à l'Assemblée Populaire Nationale – Alger **le 24 11 2011**

⁵ Mebtoul . A : « L'Algérie face au dépérissement de son tissu productif » - Quotidien « Liberté » - Rubrique Economie 17 Oct. 2012

- en 2000, fusion des holdings sus cités en 5 méga-holdings et la suppression du Conseil national des privatisations ;
- en 2001, nouvelle organisation et sont créés 28 Sociétés de gestion des participations de l'État (SGP).
- Durant toute l'année 2007, en Conseil de Gouvernement , une nouvelle organisation est proposée par le ministère de la Promotion de l'investissement, articulée autour de quatre grands segments : des sociétés de développement économique qui relèvent de la gestion exclusive de l'État gestionnaire ; des sociétés de promotion et de développement en favorisant le partenariat avec le secteur privé international et national ; des sociétés de participation de l'État appelées à être privatisées à terme ; et enfin, une société chargée de la liquidation des entreprises structurellement déficitaires.

Il est évident qu'au niveau opérationnel, cette instabilité institutionnelle a un impact hautement négatif sur toute velléité de programme quel qu'en soit la nature et l'objectif

b) La posture des dirigeants des entreprises publiques qui sont d'abord les obligés des « pouvoirs » qui les cooptent et désignent pour ne pas faire dans le management stratégique d'entreprise, mais pour pérenniser la main mise rentière de ces derniers sur l'économie nationale. Cette démarche s'est traduite par l'injection par l'Etat-proprétaire de « ...180 milliards de dollars depuis la fin des années 1980 dans des opérations d'assainissement financiers des entreprises publiques et en crédits non recouvrables.»¹

En outre, le mode d'organisation et le mode de régulation, produits de décisions précipitées et surtout conjoncturelles (nombre de décisions gouvernementales ont eu une durée de vie « aléatoires »), ont entravé l'efficacité de l'entreprise privée. Car l'orientation vers une économie fondée sur le choix de la concurrence suppose la vérité des prix, la démonopolisation et la concurrence et surtout l'efficacité des institutions en charge des règles du jeu, de la surveillance de leur application et de leur respect par l'ensemble des acteurs économiques (Mebtoul 2006)².

Cette situation de désordre est dénoncée par des organisations patronales qui exigent « ...une vision claire : chaque année, des décisions économiques sont

¹ Titouche. Ali , Assainissement des entreprises « «L'Etat a injecté 180 milliards de dollars...», selon Lamiri », Quotidien El-Wantan , 19-06-2011.

² Op.cit. pp 14.

prises. Des décisions remises en cause ou annulées l'année suivante à travers les lois de finances. Cela ne peut pas constituer une démarche qui peut faire partie d'une stratégie. Les gens sont en attente d'une constance en matière de gouvernance économique..... »¹. Cette déclaration vient confirmer les termes du rapport annuel² qui fait état d'un climat des affaires jugé comme encore instable du point de vu institutionnel et marqué par des pratiques qui frôlent l'illégalité.

Cette instabilité nourrit nombres de paradoxes dont le plus dangereux est sans nul doute une croissance, à notre sens, trompeuse, car en fait désindustrialisante.

Ainsi, la réalité de la croissance algérienne, enregistrée sur près d'une dizaine d'années, se rapproche, en fait, du « syndrome hollandais »³, plus qu'elle ne reflète une quelconque stratégie de valorisation de ressources et compétences locales⁴.

Ce syndrome semble « installer » ses premières manifestations en Algérie dans les mesures ou les hydrocarbures continuent à représenter l'essentiel des exportations avec un taux de 97,6% du volume global (44,39 milliards de dollars, en recul de 42,53% par rapport à 2008). Quant aux exportations hors hydrocarbures, elles demeurent relativement faibles avec seulement 2,4% des exportations globales, 1,05 milliards de dollars, enregistrant même une diminution de 46% en 2009⁵.

¹ (Déclaration du Président de la Confédération générale des entreprises algériennes – CGEA - 30 novembre 2011 sur les ondes de la chaîne III de la radio nationale algérienne)

² « Doing Business » (rapport 2009)

³ Cheriet .Y : op cite , pp 51

⁴ **En 1960 , la hollande a connu d'importantes découvertes de réserves de gaz naturel ,lesquelles ont entrainer un essor des exportations et un excédent de la balance de paiements , Cette rentrée de devise a conduit pendant les années soixante-dix , à une poussée inflationniste , une diminution de la part des exportations des produits manufacturés et une augmentation du chômage , ayant pour conséquence une diminution de la croissance économique**

⁵ Rapport de la Banque Africaine de développement , , 2009 , pp 18

Conclusion du chapitre IV

Ce début du XXI^e siècle, a vu la naissance d'un paradigme qui remplace, l'accumulation de richesses et le développement fondée sur une vision purement matérielle et caractérisée par des organisations qui « diluaient » l'inventivité de l'individu, par à un nouveau mode d'accumulation fondé sur, la maîtrise des connaissances et des compétences autant individuelles que collectives, des nouvelles technologies et des organisations souples en réseaux comme une toile d'araignée à travers le monde avec des chaînes mondiales segmentées de production où l'investissement, en avantages comparatifs, se réalise au sein de sous-segments de ces chaînes.

En ce qui concerne l'entreprise algérienne en général, à moins de se fonder sur une « Rente » Technologique (ce qui est loin d'être le cas) ou faire valoir sa capacité et volonté de s'insérer dans un réseau conçu et mené par une entreprise globalisée « leader » et, donc, mener une stratégie d'insertion dans ledit réseau (**ce qui suppose donc un effort constant de développement des compétences et des ressources**), le fait de s'adosser à une situation de rente offerte par un marché local peu exigeant ou par des dépenses budgétaires de l'Etat mène inéluctablement à l'échec.

Une des manifestations de cet échec annoncé n'est-elle pas une disposition de l'Accord d'Association signé par l'Algérie avec l'Union Européenne en 2002 qui stipule expressément : « un encouragement de **l'utilisation des normes européennes (par l'économie algérienne)** et des procédures et techniques d'évaluation de la conformité.... »¹ ?

Or, l'expérience, de par le monde, a montré **que l'activité de normalisation au sein d'une entreprise stimule l'accumulation des connaissances techniques et technologiques et, fait partie intégrante de la réflexion stratégique sur les conditions de l'obtention d'un avantage concurrentiel.**

En outre et concernant particulièrement les entreprises publiques, malgré le soutien à grande échelle sur le plan technique et financier de la part de l'Etat, les résultats de ces dernières ont été très en deca des attentes. Il existe de nombreux facteurs qui ont contribué aux mauvais résultats de ces entreprises, dont certains sont exogènes, et d'autres internes aux Entreprises elles-mêmes:

¹ Article 55 de l'Accord –

- les facteurs exogènes peuvent être associés notamment à la conjoncture macroéconomique générale, les changements institutionnels et juridiques fréquents , les politiques en matière de subventions, etc...;
- les facteurs internes se concentrent dans la faiblesse de la gouvernance d'entreprise, qui se manifeste par:
 - o un niveau d'efficacité peu élevé;
 - o des défaillances flagrantes en matière de gestion financière ;
 - o l'absence de transparence et de responsabilisation;
 - o et enfin, des rôles peu clairs pour les différentes parties prenantes. Cela se manifeste également dans les relations complexes entre les multiples acteurs: le gouvernement, les conseils d'administration des Entreprises Publiques, la direction de ces dernières , les employés , lors du processus de contrôle de droit qu'exerce l'État dans la définition de sa stratégie¹ .

On est , alors , en droit de se demander si l'entreprise algérienne est capable de véritablement jouer son rôle socioéconomique dans un **cadre de communauté d'intérêt national** qui lui permettrait d'affronter la globalisation qui , rappelons-le , peut être un levier puissant pour des économies en « émergence » qui misent sur l'épanouissement des compétences et des ressources de l'entreprise pour se réserver , en toute connaissance de cause , une place dans le monde globalisé .

Ceci sans oublier que pour relever ce défi, un préalable doit être satisfait. Une jonction entre deux stratégies doit être réalisée :

- Celle de l'Etat dont l'objectif est de développer des emplois durables et d'installer l'Algérie dans le champ de la globalisation.
- Celle des entrepreneurs qui est d'assurer le développement de leurs entreprises par l'amélioration de la compétitivité et la conquête des marchés intérieurs et extérieurs , de prendre conscience de la nécessité d'un tel travail , avoir la volonté de s'y engager ,et posséder la culture managériale nécessaire pour

¹ BOUCHIKHI .A & BENDIABDELLAH .A «Gouvernance des entreprises publiques: Quel rôle pour l'état actionnaire?», In La Revue de l'Economie et de Management, Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, Université de Tlemcen, mars 2004, n° 07, sur «Les gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociales de l'entreprise», avril 2008.

concevoir une stratégie et la mener à bien et de faire face à la concurrence qui devient de plus en plus rude.

Car il faut toujours avoir à l'esprit que le processus de globalisation en cours, tel qu'il se pratique, et ses effets dans les relations internationales, ne tend pas à « effacer » la nationalité d'une entreprise qui poursuit, par-delà ses intérêts propres, des objectifs nationaux et que, pour s'en convaincre, il n'y a qu'à méditer sur le chemin parcouru par certains pays, alors au même stade de développement que l'Algérie au milieu des années 1970, sinon moindre, dans leurs efforts de capitaliser leurs capacités d'ingénierie et d'accumulation d'expériences, de savoirs et savoir-faire. Leur poids actuel dans les relations internationales prouve, s'il en est besoin, que tout est dans la culture des compétences qui ne peut être qu'un travail de fond.

CONCLUSION
GENERALE

Conclusion générale

Les ruptures enregistrées dans les années 1970 , tant au plan des schémas sociaux , culturels , qu'au plan des technologies et des possibilités de leurs « combinaisons » dans la production des biens et services , ont mis en évidence les limites des stratégies longtemps fondées sur ,ce que des auteurs appellent , le « déterminisme » imposé par les facteurs de l'environnement de l'entreprise . Ce « déterminisme » a volé en éclats à l'aune du processus de globalisation de l'économie mondiale nourrissant et lui-même nourrit par la diffusion, sans précédent dans l'histoire humaine, des informations et connaissances techniques et scientifiques.

En effet le processus de globalisation a facilité ,en quelque sorte, l'accélération de l' « obsolescence » d'une stratégie quelle qu'elle soit ,du fait de la conjonction de deux facteurs :

-1)L'impact extraordinaire de l'une des variables qui nourrissent la globalisation , à savoir les nouvelles technologies de l'information et des communications , qui facilite et rend accessible la création de connaissances au sein des entreprises à partir du traitement ingénieux des informations rendues ainsi disponibles d'une part

2) la disparition des barrières autant géographiques que réglementaires ayant servi de « protection » plus ou moins durable du marché de l'entreprise , d'autre part . Cette conjonction a été consubstantielle au développement, inégalé auparavant, du nombre des entreprises multinationales depuis les années 1970.

Ainsi , si le champs concurrentiel , tel que connu au lendemain de la seconde Guerre mondiale ,c'est-à-dire stable et « quasi certain » , caractérisé par une demande générale largement supérieure à l'offre générale , rendait aisée l'action de dégager une trame et mettre en œuvre une batterie d'actions articulées et à priori cohérentes pour s'assurer un avantage concurrentiel , il constitue aujourd'hui un contexte instable et mouvant pour l'entreprise , du fait de sa mondialisation autorisant un développement accru autant des compétiteurs que de l'offre générale .

Et si le concept d'avantage concurrentiel a constitué et continuera de constituer, pour tous les chercheurs en stratégie des entreprises, un outil d'analyse incontournable pour tenter de cerner les comportements que suit l'entreprise

pour trouver sa place dans l'industrie ou le marché dans lequel elle veut se rentabiliser, c'est justement parce que l'on a pas fini de connaître les raisons du succès des entreprises les plus performantes et qu'il faut constamment se reposer la question de l'avantage concurrentiel.

Les travaux empiriques menés au courant du dernier tiers du siècle dernier ont permis, et ce dans la majorité des filières industrielles, de dégager une constante significative dans le management stratégique des entreprises. Constante du rôle central et fondamental des ressources et compétences de toute nature de l'entreprise dans la naissance, la réflexion et la mise en œuvre d'« une » stratégie qui garantirait une avance concurrentielle. C'est essentiellement la cohérence stratégique de l'entreprise, fruit de sa maîtrise du / des métiers choisis, qui est déterminant dans la performance et donc de l'avantage concurrentiel recherchés.

Ceci étant, toutes les ressources et compétences de l'entreprise n'ont pas la même valeur au regard de l'objectif recherché. Les managers se doivent d'identifier celles qui sont spécifiques à l'entreprise et qui sont susceptibles de lui procurer un avantage concurrentiel durable et défendable. Elles constitueront, en plus, les ressorts nécessaires à la volonté de l'entreprise d'agir sur l'environnement et ne plus subir ce dernier.

Cette approche a démonté les théories développées dans le cadre de l'approche classique, et les modèles qui ont en découlés depuis le « LCAG », qui ont fini par « enfermer » la réflexion stratégique sur / de l'entreprise dans une logique de « recettes » à la manière d'un menu dans lequel les managers auraient à choisir ce qui lui assurerait un avantage concurrentiel. Elle a surtout mis en exergue l'idiosyncrasie qui caractérise l'entreprise performante dans son appréhension du champ concurrentiel.

Autrement, une stratégie de « réseaux » ou encore d'« alliances » avec des concurrents n'aurait jamais été imaginée et mis en œuvre par des entreprises qui ont su déplacer la concurrence sur le champ des « actifs » spécifiques à chaque entreprise plutôt que sur celui des produits sur le marché.

L'irruption des entreprises asiatiques et notamment japonaises dans le marché international, au moment même où le schéma économique de l'après Seconde Guerre mondiale caractérisé par une offre générale bien supérieure à la demande générale volait en éclats, a mis en exergue l'impact décisifs des ressources et compétences, développés et / ou acquis par l'entreprise, dans

l'élaboration d'«une» stratégie qui lui permet de bousculer les règles imposées par les entreprises alors dominantes et obtenir l'avantage concurrentiel et surtout le pérenniser .

Ces entreprises asiatiques longtemps consommatrices de technologies importées ont fini , de par leur stratégie de développement fondée sur la production de connaissances et notamment dans le domaine de l'organisation des compétences , par mettre au point des « modèles » de production (dans son acception la plus large) dont s'inspirent aujourd'hui des entreprises occidentales plus anciennes. La volonté de ces entreprises à utiliser des informations multiples pour forger les éléments constitutifs d'un avantage concurrentiel que sont l'efficience , la qualité , la créativité , la réactivité , et aujourd'hui la pro-activité , traduit l'existence ,en leur sein, de compétences à même de créer, à leur niveau , un « process » qui transformera ces informations en connaissances particulières et spécifiques qui constitueront les savoir-faire de l'entreprise dans sa globalité.

Ces modèles sont conçus sur la base d'une approche de la stratégie qui s'appuie sur la volonté d'essaimer l'esprit d'entreprise auprès du plus grand nombre au sein de l'entreprise. Cela suppose la compréhension des conditions de fonctionnement d'une profession et la prise de conscience de la mission de l'entreprise qui doit stimuler une riche variété d'idées de développement à l'intérieur de l'organisation . Ces idées seront à la source de choix ou de stratégies conduisant l'organisation vers un développement qui engendre des surplus économiques. En d'autres termes , le manager devra encourager l'idée que la réflexion stratégique se répande dans l'organisation ; ce qui , en période de changement rapide , s'avère être beaucoup plus efficace .

Ce qui ne semble pas être le cas au sein de l'entreprise algérienne , puisque comme analysé ci-dessus , le management ,au vu du constat établi par moult études , semble reproduire un schéma antinomique avec les exigences que véhicule le concept de « Technologie » .Car il faut rappeler qu'il ne suffit pas d'installer la dernière-née des technologies en matière de chaîne de production par exemple , pour prétendre à une place concurrentielle dans le marché visé .

La technologie, comme variable constituante des compétences à la source de l'avantage concurrentiel, ne peut pas s'accommoder de l'absence d'une organisation stimulant l'irrigation de l'information et des connaissances au sein de sa composante humaine. Que dire alors de cette absence quand il s'agit

d'aborder le volet qualité ? Car il faudra toujours rappeler que le marché à l'exportation est d'abord le marché local.

Ceci , même si le cadre institutionnel général , dans lequel active l'entreprise algérienne voulant s'inscrire dans une démarche de création de richesse et d'innovation , ne milite pas pour une révision profonde de la philosophie ayant présidé , jusqu'à aujourd'hui , à la gouvernance d'entreprise .

Ceci nous amène à suggérer aux pouvoirs publics :

- de faire une pause « active » dans les actions décidées dans l'urgence : il faut absolument profiter de cette pause pour fédérer les créateurs de richesse (entrepreneurs , syndicats de travailleurs , institutions de formation, banquiers) autour d'une stratégie de développement hiérarchisant les objectifs à l'échelle de la nation et, jetant les bases des articulations entre les différents acteurs , conçue avec ces derniers et engageante pour tous .
- de faire en sorte que l'Etat, représentant de la souveraineté nationale, soit garant de la réalisation de cette stratégie en se réappropriant ses prérogatives de coercition légale pour réguler les actions à mener par tous les acteurs pour la mise en œuvre de cette stratégie.
- de tirer les leçons des expériences vécues par d'autres pays ayant intégré le concept de la globalisation dans une vision réductrice des réformes libérales de leur système économique entraînant un assèchement du tissu industriel.

Limites de notre travail de recherche

Les limites sont d'abord celles inhérentes à tout travail entamé dans une démarche théorique, quand bien même s'appuyant sur des exemples et expériences concrètes.

Ensuite , la thèse que nous avons tentée de soutenir est difficile à mouler dans une théorie comme l'a été l'approche classique de l'économie industrielle , puisque le postulat de base est que chaque entreprise est unique et qu'elle dispose d'une multitude de combinaisons stratégiques et organisationnelle pouvant lui ouvrir la voie à l'avantage concurrentiel, pour autant qu'elle le décide . Cette **idiosyncrasie** des entreprises est l'essence même de la concurrence et, par-delà, de la réalisation ou non de l'avantage concurrentiel.

Ceci étant, nous souhaitons que notre travail s'inscrive dans un mouvement global débouchant sur des pistes de réflexion sur le devenir de l'entreprise comme moteur du renouvellement des schémas de production de richesses ; surtout que, **paradoxalement**, la globalisation a eu pour effet de reconfigurer :

- le champ concurrentiel qui accentue l'incertitude quant à l'avenir de l'entreprise confrontée à une concurrence démultipliée et qui devrait, par conséquent, amener cette dernière à s'appuyer sur ses ressources et compétences pour s'inscrire dans la recherche de l'avantage concurrentiel

-le rôle des capitaux ,et par-delà leur détenteurs , devenus prééminents dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise , en s'appuyant sur une démarche « déterministe » dont les premiers résultats sur le terrain ont , non seulement mené des entreprises à des impasses douloureuses , mais surtout , remis en cause la mission de l'entreprise dans son apport au développement industriel et social de la communauté humaine .

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

- 1-**Allegret J.P, .Courbis . B** , - Monnaie, finance et mondialisation –Ed Vuibert, 2005.
- 2-**Ansoff .I** , - Stratégie de développement de l'entreprise - Traduction française - Ed .Organisations, 2000
- 3-**Barthélemy-J** , -Stratégies d'externalisation –Ed Dunod,Paris 2007.
- 4-**Basle. M , Delorme R** « : Théories et analyses empiriques » Editions L'Harmattan, 1 mai 1999
- 5-**Batsch . L** , - Le capitalisme financier – Collection -repère - Univ Paris Dauphine, 2005
- 6-**Batsch . L**, - Finance et stratégie – Economica , Collection Gestion , 1999
- 7-**Belanger . Y**, -Comment faire face aux grands enjeux de la mondialisation -Publication du GRI – Université du Quebec , (Décembre/2007) .
- 8-**Bengt . K** , - La stratégie des affaires -. OPU 1994
- 9-**Botazzi et al** , - Process of corporate growth in the evolution of an Innovation –driven industry &the case of pharmaceuticals -Mimeo- Pise , Italie , Fevrier/ 2000
- 10-**Bruel.O** , -Politique d'achat et gestion des approvisionnements -3ém Edition Dunod , Paris 2008
- 11-**Charron. J.l , Sabine Sépari** - Management , manuel et application - Ed Dunod, Paris 2008
- 12-**Chesnais .F** , - La finance mondialisée : racines sociales et politiques, configuration, conséquences - La Découverte, 2004
- 13-**Christopher.H**, - Why it pays to think // logistics and distribution planning – London, 1990

- 14-**Clark . C**, -The Conditions of Progress and Security - Macmillan,
London. 1960
- 15-**Colin.J . , Pache.G**, - La logistique de distribution – Chotard et associés-
Ed – Paris, 1988
- 16-**Cottet.P., Pache.G**, - Effet de la volatilité du consommateur sur la
logistique des industriels – CRET – université d’AIX – Marseille, 1991
- 17-**Darbelet.M. ,Izard.L,Scaramuzza.M**, - L’essentiel sur le Management -
5eme Edition ,Berti Edition, Paris 2007
- 18-**Didry . N** , - Les enjeux de l’événement sportif :Approche économique
et études de cas - 2008
- 19-**Diemer . M** , - Cours d’Economie générale. - IUFM Auvergne,
2007
- 20-**Domenichino J**, - Une ville en chantier : La construction navale à “Port
de Bouc ”– Ed sud- ;1989
- 21-**Dosi .G , Marengo...**- Toward a theory of organizational competencies –
Michigan university Press , 1994
- 22-**Dosi .G. , Teece.D.J**, – Organisational competencies and boundaries of
the firm , C.Lough .Ed , 1998
- 23-**Fasla .E , Belaidi. M**, – Evolution démographique en Algérie et impact sur
le marché de l’Emploi et politiques RH - FMRH - Juillet 2010
- 24-**Férone. G**, -Le Système de Retraite Américain, les Fonds de Pension -
La Bibliothèque d’Economie Financière - Montchrestien - 1997
- 25-**Fischer A.G.B**, - Economic Progress and Security - Macmillan,
London. 1945
- 26-**Frances .C**, - The Death of Distance: How the Communications
Revolution Will Change Our Lives -- Harvard Business Press, 1997.
- 27-**Fransman .M**, - Information, knowledge, vision and theory of the firm –
Oxford university press,1994 .

- 28-**Freeman .C. , Perez .C. ,** - Structural crisis of adjustment, business cycles and investment behavior - in Technical change and economic theory - Pinter Publisher, 1988
- 29- **Friedman T.L,** - “ The world is flat,” Ed Picador Farrar ,Strauss ,Giroux – NY , 2005
- 30-**Fujimoto ,** – Reinterpreting the resource capability view of firm - Oxford university Press 1998
- 31-**Gaffard J.L,**– La création de technologie .Stratégie d’entreprises et politiques publiques – Doc latapses , sept 1987
- 32-**Garibaldi. G ,** - Analyse stratégique- Ed Eyrolles , 2008
- 33-**Helfer J.P ,Kalika. M ,** - Management stratégie et organisation - Ed : Vuibert 2° edition , 1998
- 34-**Helfer.J.P,** - Les comportements des PMI des secteurs textile – habillement et bois – ameublement en Poitou – Charentes - in Cahier du Cerge– Université de Poitiers (IAE), 1988
- 35-**Hounounou.A** -100 fiches pour comprendre le management -,Breal,2011
- 36-**Hugues.M,**- Stratégie, méthodes, outils, perspectives –Ed Organisations, 2000.
- 37-**Ingham . M,** – Management Stratégique et compétitive, Ed . De Boeck Université Bruxelles, 1995
- 38- **Jeffers . E , Plihon . D** - « Les fonds d’investissement étrangers , fers de lance du pouvoir de la Finance » - Cedi Paris XIII , 1999
- 39-**Jensen .M.C. ,Meckling.W.H ,**- Specific and general knowledge, and organization structure- Harvard university press - 1998
- 40-**Jensen.M.C et Meckling .W.H ,** -Specific and General Knowledge, and Organizational Structure - in Contract Economics ,Ed Blackwell, Oxford, 1992 .
- 41-**Josien.S ,Landrieux-Kartochian.S ,**- Organisation et Management de l’entreprise- Gualino editeur,Paris ,2008.

- 42-**Larea . Cerem** , - Les stratégies d'accords des groupes européens : entre la cohésion et l'éclatement - Université de Paris X – Nanterre, 1985-1986
- 43-**Latulippe .P**, - l'impact de la mondialisation sur la carrière - Bulletin du Service d'orientation et de consultation psychologique, novembre 2002.
- 44-**Le Roy.F,Yami.S.** ,-Management stratégique de la concurrence -4ème édition ,Ed Dunod,Paris,2009
- 45-**Levet.JL** ,- L'économie industrielle en évolution :les faits face aux théories -Edition Economica ,Paris 2004.
- 46-**Lochridge .R.K** , - Strategy in the 80's - in Perspectives in strategy ,BCG , Wiley , 1998
- 47-**Lorino.P**, - L'économiste et le manager – Ed La découverte – Paris, 1989
- 48-**Marchesnay. M** , - Management Stratégique- Ed.Adreg , 2004
- 49-**Marh.J , Simon .H** ,- Organisations - Ed Dunod ,Paris , 1991
- 50-**Marshall .A** , - Industry and trade - cité in J. Chevalier ,1977
- 51-**Mason .E** , - in Economie industrielle en question - (J.Chevalier – 1975)
- 52-**Mason .E**, - Economic concentration and the monopoly Problem -1957 Edition Harvard University Press.
- 53-**Mintzberg .H** , - Le management – Ed. Organisations, 1992-
- 54- **Moingeon .B, Metais.E**, – Stratégie de rupture basée sur des innovations radicales -
- 55-**Nakamura .L**, – The Rise of US intellectual capital. A trillion dollars of intangible Investment annually - Federal Bank Reserve of Philadelphia, 2006.
- 56-**Nelson .R , Winter .S.G**, – An evolutionary theory of economic change - , 1982

- 57-**Nelson .R**, - The sources of economics growth - in Harvard university Press , 1996
- 58-**Nonaka .I ,Takeuchi .H** , - The knowledge creating company – Oxford university Press , 1995
- 59-**O’ Sullivan . M** -Le socialisme des Fonds de pension américains , ou «plus ca change - : financement des retraites et corporate governance aux Etats Unis » – in – Association Recherche & Régulation - La Découverte , Vol n° 4 , 2000
- 60-**Ouedraogo. A**, - Alliances stratégiques dans les pays en voie de développement, spécificités, management et conditions de performances- HEC Montréal – 2003
- 61-**Pellicelli.G**, - Stratégie d’entreprise-Edition De Boeck, Bruxelles ,2007.
- 62-**Penrose .E** , - The Theory of the growth of the firm - Oxford University Press , 2°Ed 1995
- 63-**Pitrou. J.M**, - La sous-traitance gagnant/gagnant - Ellipses, Editions Marketing S.A- 2007 ,
- 64-**Polanyi. M** , - The tacit dimension – Ed Routledge- Londres , 1966
- 65-**Porter .M**, - L’Avantage concurrentiel - Inter-editions , Paris – , 1986
- 66-**Porter.M**, -L’Avantage concurrentiel- Fleury Hubert,Dess Contrôle de gestion,1998-1999.
- 67-**Radacal.F**, - Théorie de la stratégie d’entreprise-Ellipses Edition Marketing-Paris ,2008.
- 68-**Rangone .A** , - A resource based approach to strategy analysis in small – medium sized enterprises – in - Small business economics – Springer , 1999
- 69-**Reuschlein .H , Gregory .W** - “ Agency and Partnership” - West publishing 1979 , pp. 11 ,Traduction libre)
- 70-**Richardson .G.B**, – Information and investment – Cambridge university press ,1960

- 71-**Sasaki .S** , - L'introduction des méthodes de management scientifique au Japon - Ed Hara .TD, 1990
- 72-**Scheid J.C** , - Les grands auteurs en organisation – Dunod Economie – Paris 2eme Ed, 1990
- 73-**Sharp.M. Thomas S., Martin. P** , - Transfert de technologie et politique de l'innovation : le cas des biotechnologies - in les Défis de la mondialisation ,1994
- 74-**Shumpeter J.A** , - Capitalisme, Socialisme et Démocratie, Traduction française dans Collection des classiques des sciences sociales Université du Québec, 2002
- 75-**Slywotzky.A et Morrison. D** , - The Profit Zone -Three River, Press Ed 2002
- 76-**Steward.G.B** , - The quest for value :A guide for senior Managers -Harper Collins Ed ,1991
- 77-**Stratégor** – Politique générale de l'entreprise - 4èm Edition Ed Dunod ,2005.
- 78-**Tain .F** , - Sport – Un marché en or ; Distribution et Industrie du sport et des loisirs - Ed Carnot , 1999
- 79-**Tywniak .S** , - Le modèle des ressources et compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? - HEC , Paris 1998
- 80-**Williamson .O.E** , - Les institutions de l'économie,(Trad Française) - Inter-éditions, 1994
- 81-**Williamson .O.E** , – Economic institutions of capitalism - Free Press - 1985
- 82- **Wirtz .P** ,-Compétences, conflits et création de valeur: vers une approche intégrée de la gouvernance .Université Lumière (Lyon2),Version 31-05-05
- 83-**Zarifian .Ph** ,- Modèle de la compétence historique, enjeux actuels et propositions – Ed Liaisons , 2004

REVUES ET ARTICLES

- 1-**Alchian.A** , - Uncertainty , evolution and economic theory - in
Journal of political economy n°58 , 1951
- 2-**Amdt .J** , - The political economy paradigm : Fondation for theory
building in marketing” - in Journal of marketing –vol 47 , 1983 ,
- 3-**Ansari.A. , Modarress.B.**, - Just in time purchasing – The free press –
New York 1990
- 4-**Arregle .J.L**, - Le savoir et l’approche resource –based : une ressource et
une compétence – in Revue Française de gestion – 1995
- 5-**Attali J.**, - Economie de la panique – in le quotidien Le Monde 14
Janvier 1998
- 6-**Autisser.D,Bensebaa.F,Boudier.F**, - L’Atlas du Management –Groupe
Eyrolles 2009 ,Ed,organisation
- 7-**Azouaou . L , Belouard . N. A.** , -La Politique de Mise à niveau des
PME algériennes : Enlissement ou nouveau départ - VI Colloque
international - Hammamet , Tunisie - Juin 2010
- 8- **B. Moingeon, E .Metais** – « Stratégie de rupture basée sur des
innovations radicales : Etude du cas de l’entreprise Salomon à la
lumière de ses compétences et capacités organisationnelles » Groupe
HEC et Groupe EDHEC
- 9-**Bakang.M.P ,Dolowy .N** – La culture globale - Inalco Drea Oipp,février
2003
- 10-**Barney .J.B** ,– Firm resources and sustained competitive advantage – in
Journal of management n°17 , 1991
- 11-**Barney.J.B** , - How a firm’s capabilities affect boundaries decisions - in
Sloan management review Vol 40 N°3, 1999

- 12-**Batsch J.**– La financiarisation des stratégies des groupes –Univ . Paris Dauphine, Collection –repères , octobre. 2005
- 13-**Baudru D.**, Lavigne S. et Morin F, - Les investisseurs institutionnels internationaux, une analyse des investisseurs américains - in , Revue d'Économie Financière, n° 61, 2001
- 14- **Belis-bergouignan.MC,Bordenave.G,Lung.Y.**- Ford est-il toujours 'fordiste' - Revue d'économie industrielle, 2° trimestre, n°52, 1990
- 15-**Bellal.S.**,- La désindustrialisation en Algérie, une fatalité ?- journal el wantan du08-10-2012
- 16-**Ben Abdallah. Y**, - l'Algérie face aux défis de la globalisation - Journées d'études LEP II – EDDEN - Grenoble Février. 2011
- 17-**Bensaci Zaim**, Intervention a la chaine de radio nationale ,président du conseil consultatif pour la promotion de la PME – CCN /PME - 12 octobre 2011
- 18-**Benslimane Zouheir**, Président de l'Association nationale des exportateurs algériens (Anexal), -l'exportation hors hydrocarbure attendra - in Quotidien d'Oran du 15- 11- 2010 -
- 19-**Berger. S.**,- La mondialisation détruit elle les emplois ? - in - Les rendez-vous de la mondialisation N°2, Juin 2006 - Centre d'études prospectives et d'informations internationales (CEPII) –Paris
- 20-**Bernardon.Jean-Claude** ,-Enjeux et difficultés de la globalisation - L'Expansion Management Review 2/2011 (N° 141)
- 21-**Berramdane .A** , «Le partenariat euro-méditerranéen à l'heure du cinquième élargissement», Karthala Editions, 2005, p 288
- 22-**Black J.A et Boal.K.B** , - Strategies resources - in Strategic Management Journal – 1994
- 23--**Bonnefoy .H**, -La gestion de la connaissance métier- in,
<http://dialog.ac-reims.fr/stitechnoreims/IMG/pdf/11-gestionprof.pdf>.

- 24-**Bouchikhi . H**, - Ne changez pas de stratégie , changez d'identité - in
Les Echos : Art de la stratégie , Mars 2000
- 25-**Bouchikhi Aicha & Bendiabdellah Abdeslam**,-«Gouvernance des
entreprises publiques: Quel rôle pour l'état actionnaire?», In La Revue
de l'Economie et de Management, Faculté des sciences économiques et
des sciences de gestion, Université de Tlemcen, mars 2004, n° 07, sur
«Les gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité
sociales de l'entreprise», avril 2008.
- 26-**BOUTALEB Kouider** - «La problématique de la gouvernance
d'entreprise en Algérie», In La Revue de l'Economie et de Management,
Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, Université
de Tlemcen, mars 2004, n° 07, sur «Les gouvernance d'entreprise,
éthique des affaires et responsabilité sociales de l'entreprise», avril
2008.
- 27-**Bouzidi.A**, - L'union Européenne.- quotidien d'Oran du 28 avril 2005
- 28-**Caselli.L**, - L'innovazione logistica nelle strategie di impresa - in
Economica politica e industriale N°51, 1986
- 29-**Cash .Konsynski**, Business review – vol 63 - Is redraws competitive
boundaries - in Harvard 142 ,N°2, 1985
- 30-**Chabane.M** ,- L'Algérie sous tension : les prémices d'une crise,
l'urgence d'un changement - Revue Averroès Numéro 4 – 5, 2011
- 31-**Chanaron .J.J** , - Constructeurs /Fournisseurs : Spécificités et
Dynamique d'évolution des modes relationnels - in – Actes du
Gerpisa N° 14 , 1995
- 32-**Chandler .A.D .Jr** , - Organisational capabilities and the economic
history of the industrial enterprise – in Journal of economics
perspectives , Vol 6 n°3 , 1992

- 33-**Chandler .A.D,** - The visible hand.The managerial revolution in American business – in Belknap Press of Harvard university Press , 1977
- 34-**Chandler .A.D. Jr,** - Scale and scope - in Harvard university Press , 7° Ed 2004
- 35-**Chandler A.D .Jr ,** - The visible hand : The management revolution in America business - in Harvard University press – Cambridge – 6 ° Ed – 2002
- 36-**Charreaux .G ,** -Vers une théorie du gouvernement des entreprises - IAE Dijon Crego/ Latec , Mai 1996
- 37-**Chellil Abdellatif & Kerzabi Abdelatif,** «La gouvernance d’entreprise dans les pays du Sud: Marché et compétences», In La Revue de l'Economie et de Management, Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, Université de Tlemcen, mars 2004, n° 07, sur «Les gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociales de l'entreprise», avril 2008.
- 38-**Chettab ..N ,** - Compétitivité structurelle et Innovation : une affaire d’Etat ? - - in Colloque CREAD – Alger , 8-9 Décembre 2012
- 39-**Clark . N .,** – Some new approaches to evolutionary economics – in Journal of economics issues Vol XXII- n°2 , 1988.
- 40-**Cohen .W .M , Malerba .F ;** - Is the tendency to variation a chief cause of progress ? - in Industrial and corporate change , Vol 10 n° 3 2001
- 41-**Cohendet .P , al ,** - La conception de la firme comme processeur de connaissances -Revue d’économie Industrielle ,Vol 88 N°88 , 1999
- 42-**Cohendt.P Llerena .P,** - La conception de la firme comme processeur de connaissances - , 1999
- 43-**Collins .J.C . , Porras .J.I,** - Building your company’s vision - in Harvard business review , 1996

- 44- **Colloque international "L'Intelligence Economique: Stratégies d'Innovation et de Compétitivité"** organisé les 12 et 13 septembre 2011 à Ouagadougou par le projet Réseau-pilote
- 45- **Coriat . B .et. Weinstein, O** , -Sur la théorie évolutionniste de la firme - C.R.E.I – Université Paris 13 , 1996
- 46- **Coriat.B , Weinstein .O** , - Sur la théorie évolutionniste de la firme - Communication Colloque -Paris , 19-20 sept 1996
- 47- **D. Puthod / C. Thévenard** , - La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le Groupe Salomon-in gestion 2000
- 48- **De Montmorillon .B** , - Croissance de l'entreprise - in Encyclopédie de gestion – Economica – Paris, 1989
- 49- **Débats** «Conférence sur la mondialisation et économie de la connaissance » organisé conjointement par l'OCDE et le ministère français de l'économie ,des finances et de l'industrie . Centre Pierre Mendes France ,Paris 9septembre , 2006
- 50- **Delapierre .M , Zimmerman .J.B** , - Grappes technologiques et réseaux d'alliances - in Actes du colloque CGI – Nancy , 1988
- 51- **Delapierre.M. , Michalet.C.A** , - Vers un changement de structures de multinationales : Le principe d'internalisation en question - in Revue d'économie industrielle N°47 –1989
- 52- **Delaveau . B** , - Stratégie d'entreprise : nouvelles contraintes et nouveaux enjeux . in- Revue Horizons stratégiques numéro 7- , janvier-mars 2008
- 53- **Diani-M** , - Connaissance et performance : une nouvelle vision de la firme dans une économie basée sur la connaissance-, acte de colloque interdisciplinaire « connaissance(s) et incertitude », AIX, en provenance, 27 septembre2002 Ed Dunod

- 54-**Diard –J.L. ,:** -Il faut deux à trois ans pour lancer une vraie innovation-
Interview sur Journal du Net , Juin 2004 – connexion du 6 Aout
2010
- 55-**Didry . N,** - Les enjeux de l'événement sportif : Approche
économique et études de cas - 2008
- 56-**Djamchd.A.**- 06 stratégies génériques, Michael Porter - Cours master en
stratégie ,2010.
- 57-**Dosi .G , Teece .D.J ., Winter .S.G ,** - Les frontières de l'entreprise :
vers une théorie de la cohérence de la grande Enterprise - Revue
d'Economie Industrielle n° 51, 1990
- 58-**Dosi .G,** - Substantive and procedural uncertainty - in Journal of
evolutionary economic , 1991
- 59-**Dosi .G,** - Sources , procedures and microeconomics effects of
innovation - in Journal of economic literature -Vol 26 , , September
1988
- 60-**Doz.Y, G.Hamel, C.K.Pohalad ,** - Collaborate with your competitors
and win « in Harvard business review – Janvier 1989
- 61-**Durand.T ,** – Savoir ; savoir-faire et savoir être – in VIème
Conférence AIMS –Montréal ; 1997
- 62-**Dussange.P., Garrette.B,** - Stratégies relationnelles et stratégies
d'alliance technologique – revue française de gestion - n °68, 1988
- 63-**Eliasson .G,** - The firm as a competent team – in journal of economic
behavior and organization , Vol n°13 , 1990
- 64-**Emmanuel.C,** - Le polyformisme des entreprises et du territoire : Une
convergence possible - Revu inter de PME – Vol 2 N°2-3, 1989
- 65-**Favereau .O,** - Marchés internes , marches externes - in Revue
économique n°2, 1989

- 66-**Flacher . D. , Pelletan . J. ,** - Le concept d'Industrie et sa mesure :
origines ,limites et perspectives in - Économie et Statistique , N°
405/406, 2007
- 67-**Fusfeld .HI et C.S.Haklisch,** - Cooperative R&D for Competitors –in
Harvard Business Review – Nov- Dec 1985
- 68-**Garrette .B ,** - Actifs spécifiques et coopération : une analyse des
stratégies d'alliance - Revue d'Economie industrielle – Vol 50 n° 50 ,
1989
- 69-**Godfrey .P. C . , Hill .C.W.L,** – The problem of unobservables in
strategic management research - in Strategic management journal -
Vol 16 , 1995
- 70- **Governance and Development, World Bank,** Avril 1992 , Washington
D.C.,– Traduction lib
- 71-**Grabowsky .H , Vernon .J ,** - Pioneers , imitators and generics – in
Quarterly journal of economics , Vol 102 , 1987
- 72-**Grant .R.M,** – The resource- based theory of competitive advantage :
implications for strategy formulation - in California management
review , Vol 33 , n°3 , 1991
- 73-**Grant .R.M,** - The resource-based theory of competitive advantage -
in California management review – Spring , 1991
- 74-**Guilhon B., Gianfaldoni P,-** Chaînes de compétences et réseaux. In:
Revue d'économie industrielle. Vol. 51. 1er trimestre 1990.
Organisation et dynamique industrielle.
- 75-**Guilhon.A,** - Formation des compétences et apprentissage
organisationnel – in Cahiers du CEFI n°4, 1994 , Université – Aix
Marseille II ,
- 76-**Guilhon.B. , Gianfaldoni.P,** - Nouvelles formes d'organisation en
réseaux et stratégies de groupes dans l'industrie automobile: Analyse
comparative France – Italie - in actes de colloque – Grenoble , 1989

- 77-**Hamel.G**, - Competition of competence and inter-partner learning within international strategic alliances - in Strategic Management Journal , 1991
- 78-**Hamel.G, C.K.Prahalad** , - Interview, Harvard business review, 1989
- 79-**Harvey D**, – The urbanization of capital- Londres, Basil Blackwell, . 1985, de la version en français de T .Labica in Actuel Marx n° 35 - 2004
- 80-**Hatchuel .A et al**, - De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception - in Revue internationale des Sciences sociales – n°171/ Blackwell publishing / Unesco , 2002
- 81-**Henderson .R . , Cockburn .I**, – Measuring competences ? : exploring firm effects in pharmaceutical research - in Strategic management journal 15 , 1994
- 82-**Hofer .C.W , Kotler .P**, – Some preliminary research on patterns of strategic behavior -in Academy of Management proceedings ,1973
- 83-**Hulm .P** , - « Une révolution dans la chaîne de valeur. » Article paru dans la revue Forum du commerce international ;Revue du centre de commerce international ,Genève (Suisse), 2004
- 84-**J.Xu , M. Qaddus** ,- Adoption and diffusion of knowledge management systems : field studies of factors variables -. in Journal of Management Développement , Vol 24 N°4 , 2005
- 85-**Jacquemin .A**, - Coopération entre les entreprises et droit économique - communication au colloque association internationale de droit économique –Bruxelles- 1984
- 86-**Jensen .M.C . ,Meckling.W.H**, - Specific and general knowledge, and organization structure- Harvard university press - 1998
- 87-**Johanson .J., Mattson. L.G**, - Interorganisational relations in industrial systems : a network approach compared with transaction – cost approach - Ed – sharpe-Inc . Stockholm, 1987

- 88-**Johanson.J., Mattson.L.G** , - Interlocalisation in industrial system : A network approach – communication an bertil – londres - , 1988
- 89- **Just in Time Management** -Stratégie d'entreprise - nouveaux paradigmes - , Group exécutive expertise for Top managent le 29 janvier 2010
- 90-**Kechad.Rabah**- «Comment diagnostiquer le capital intellectuel d'une entreprise: Essai de simulation à partir du cas de l'entreprise algérienne», In La Revue de l'Economie et de Management, Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, Université de Tlemcen, n° 03 sur «Management des savoirs et développement des compétences», mars 2004.
- 91-**Khalil . A** , - L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales - PME en Algérie : De la création à la mondialisation- Communication à HEG Fribourg - , Octobre 2006
- 92-**Koudri Ahmed** - «Rémunération du premier dirigeant et gouvernance des entreprises publiques en Algérie», In La Revue de l'Economie et de Management, Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, Université de Tlemcen, mars 2004, n° 07, sur «Les gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociales de l'entreprise», avril 2008
- 93-**Kusunoki .K et al** , -Organisational capabilities in product developpement of Japanese firms – in Organisation Science –Vol 9 numero 6 -, 1998
- 94-**Laghzaoui . S** , - L'internationalisation des PME : Pour une relecture en termes de Ressources et compétences -Communication in Colloque « L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales » - Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse 25- 27 octobre 2006

- 95-**Lamriben.H** ; -Les entreprises algériennes ,lorsque le management fait défaut -journal el watan du 15-03-2011
- 96-**Laurent .B**, - La financiarisation des stratégies des groupes- UQAM, Montréal 05 octobre 2005 université Paris –Dauphine, Clayton. D ; Directeur Financier Procter & Gamble – in Option Finance n°836 , 30 Mai 2000
- 97-**Lethiais.V., Smati.W** ,-Appropriation des Tic et performance des entreprises -Enquête 2008 ,Telecom Bretagne ,CREM ,Marsouin .
- 98-**Levitt .T** , - Marketing Myopia – in Harvard business review , 1960
- 99-**Levitt.T** . – “ The Globalization of Market” -Harvard Business Review, Vol.61 No.3 , 1983
- 100-**Lieberman .B , Montgomery .D.B**, - First mover advantages – in Strategic management journal , Vol n°9 , 1988
- 101-**Marchesnay. M** , - La mercatique de la petite entreprise – in Revue internationale PME vol 1 N°3 , 1989
- 102-**Marchesnay. M**, - La PME : Une gestion spécifique ? - in Colloque de la société française d'économie rurale – Paris nov-90, 1991
- 103-**Maupertuis . M.**- Innovation et évolution des compétences dans la dynamique industrielle : le cas de l'industrie pharmaceutique mondiale. In: Revue d'économie industrielle. Vol. 90. 4e trimestre 1999.
- 104-**Maupertuis .M.A**, - Nature et rôle de la coopération inter firmes dans le processus de changement technologique : l'exemple de la biotechnologique - Communication – Nancy – 13et 14 Mai, 1997
- 105-**Mebtoul . A** , -L'Algérie face au dépérissement de son tissu productif- Quotidien « Liberté » -Rubrique Economie 17 -10- 2012
- 106-**Merzouk Farida** - «PME et compétitivité en Algérie», In La Revue de l'Economie et de Management, Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, Université de Tlemcen, mars 2004, n° 09, sur «Les PME Maghrébines: facteurs d'intégration régionale», octobre 2009.

- 107-**Metais. E**, - Miller .D. , Shamsie .J. – The resource- based view of the firm in two environments : the Hollywood film studios from 1936 – 1965 - in Academy of management journal - 1996
- 108-**Metais.E** , - L'intention stratégique ou la dialectique du rêve et du réalisme , Revue Gestion n°3, Mai-Juin 2002
- 109-**Miller .D. , Shamsie .J**, – The resource- based view of the firm in two environments : the Hollywood film studios from 1936 – 1965 - in Academy of management journal - 39 , 1996
- 110-**Mimoune .L Kheladi** ,-Partenariat Algérie-Union européenne et mise à niveau des entreprises algériennes -Colloque « Economie Méditerranée Monde Arabe »26 et 27 mai 2006 Université Galatasaray, Istanbul, Turquie
- 111-**Mintzberg .H**, - The strategy concepts : Five Ps for strategy – in California management review , 1987
- 112-**Monjardet .D** , - Pouvoir politique et stratégie dans l'entreprise , quelques éléments - in – Epistémologie sociologique N°11 , 1971
- 113-**Morin F**, -A Transformation in the French Model of Shareholding and Management -, Economy & Society, vol 29, n° 1, 2000
- 114-**Mosakowski .E**, - Entrepreneurial resources, organization choices ,and competitive outcomes – in Organization sciences , Vol 9 , 1998
- 115-**Nelson .R , Winter .S.G** , - The shumpeterian tradeoff revisited – in American economic Review Vol 72 , 1982
- 116-**Paché .G** . L'impact des stratégies d'entreprises sur l'organisation industrielle : PME et réseaux de compétences. In: Revue d'économie industrielle. Vol. 56. 2e trimestre 1991.
- 117-**Palpacuer .F , et al** , - Financiarisation et globalisation des stratégies d'entreprise : le cas des multinationales agroalimentaires en Europe - communication XIV Conférence AIMS - Angers – 6-9 juin , 2005

- 118-**Pazarbasioglu.C Goswami.M et Jak . R** , - l'Evolution de la base d'investisseurs :les deux visages de mondialisation financière - in Revue Finance et Développement ,Mars 2007
- 119-**Peteraf .M.A** , – The cornerstones of competitive advantage : a resource –based view - in Strategic management journal , Vol 14 , 1993
- 120-**Porter. M.E**, - The contributions of Industrial Organisation to strategic management – in - The academy of management review n°4 , 1981
- 121-**Prahalad.C.K et Hamel G**, - Strategy as a field of study – in Strategy Management Journal Vol 15- ; 1994
- 122-**Prahalad.C.K. , Hamel.G**, - The core competencies of the corporation in Harvard Business review Vol :68 N°3 , 1990
- 123-**Prusak.L , Fahey .L** , - The eleven deadliest sins of knowledge management - in California management review , Vol n° 40 n°3 , 1998
- 124-**Quiry.P , Fur.Y** , - in Vernimmen N° 79 - Sept 2009
- 125-**Ramdani . L** , - La relance de l'industrie algérienne : une nouvelle vision pour de nouvelles contraintes - in Journées d'Etudes LEP II-EDDEN Grenoble – Fév. 2011
- 126-**Ramdani .L**, in Journées d'Etude LEP –EDDEN Grenoble –Fév. 2011
- 127-**Rebhi.M**, -Bilan très maigre de la mise a niveau des entreprises - journal Liberté du 27 -07-2006
- 128-**Reed. R. et Defillippi. R.J**, – Causal ambiguity , barriers to imitation ; and sustainable competitive advantage - in Academy management review -1; 1990
- 129- **Revue Challenges.fr** -Hermès relève a nouveau sa prévision de croissance- 04 Novembre . 2011
- 130-**Revue Innovations** n°16 / – Ed l'Harmattan, 2002
- 131-**Richardson .G.B**, - The organization of industry - in Economic journal n°327 , Vol 827 , 1972

- 132-**Rouadjia . A** , - La gestion des entreprises et des compétences en Algérie , à l'heure de la Mondialisation - in le Quotidien El Watan , Rubrique Idées/Débats du 27- 08 – 2007
- 133-**Sarazin.B et Dilts.R** , -Innovation de rupture décryptage -in L'Expansion Management Review,numero 130,septembre 2008
- 134-**Shein.E.H**, - How can organizations learn faster ? - in Sloan management review, 1993
- 135-**Simon .H** , – Le nouveau management - in Revue economica , 1980
- 136-**Siroen J.M**, – L'international n'est pas le global .Pour un usage raisonné du concept de globalisation - .Document de travail n°2, Eurisco, Univ – Paris Dauphine, (2004)
- 137-**Storaï.C** ,-Les politiques étatiques et firmes multinationales du secteur automobile -, Revue d'économie industrielle ,1997,volume 80,
- 138-**Tabet aoul .W et Charif. . M**, - PME en Algérie, quelles options stratégiques face à la concurrence internationale – Colloque international sur « PME maghrébines : facteurs d'intégration régionale » Fondation Hanns Seidel, Université de Tlemcen, Mai 2009.
- 139-**Tabet Lachachi. W, et KERZABI. A**, « L'entreprise familiale en Algérie : de l'indépendance au conservatisme » , Colloque international « « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009.
- 140-**Tazerout .J**, –Un gouffre nommé PME - in journal Expression du 21 mai 2013
- 141-**Teece D.J. , Pisano .G**, - The dynamic capabilities of firms - in Industrial and corporate change , Vol n°3 , 1994
- 142- **Titouche. Ali** , Assainissement des entreprises « «L'Etat a injecté 180 milliards de dollars.. » Quotidien El-watan , 19-06-2011.

- 143-**Titouche. Ali** , Assainissement des entreprises « «L’Etat a injecté 180 milliards de dollars...», selon Lamiri », Quotidien El-watan , 19-06-2011.
- 144-**Tlemçani . R** , -Infitah, globalisation et corruption – in l’Algérie face a la mondialisation . Ed : Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique, 2008
- 145-**Tywoniak .S**, - « Le modèle des ressources et compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ?, . HEC Paris
- 146-**Vinsonneau .G**, - Le développement des notions de culture et d’identité : un itinéraire ambigu - in Carrefour de l’éducation n°14 , 2002
- 147-**Wattenbergh.B**, - Le positionnement stratégique ou les stratégies génériques de porter - Cours de master en stratégie ,05-02-2010.
- 148-**Wernerfelt .B**, - A resource - based view of firm - in Strategic management journal , n°5 , 1984
- 149-**Wernerfelt .B**, – The resource-based view of the Firm: ten years after – in Strategic management journal ; 1995
- 150- **World Bank Policy Research Report The East Asian Miracle:** “Economic Growth and Public Policy” - /New York, Oxford University Press, 1993
- 151-**Zeithaml.C.P**, - Environmental Management : Revising the marketing perspective – Journal of marketing, Vol 48 n°2 , 1984

THESES ET MEMOIRES

- 1- **Cheriet.A**, -Mondialisation et stratégies industrielle : cas de l’Algérie - Thèse de doctorat d’état en sciences économiques, Université Mentouri Constantine, 2007

- 2- **Galimberti. I** , - Large chemical firm's in biotechnology: case studies on learning in radically new technologies –Ph-D, Thesis University of Sussex, 1994
- 3- **Lecerf .M** , - Petits et moyennes entreprises face à la mondialisation, - Thèse de doctorat, Université Paris I, 2006
- 4- **Mimouni. Y** , -Le développement des PME et la bonne gouvernance , Cas filiale trans-canal/oust SPa unité 2 Relizane -, Thèse de Magister année 2011-2012 , Université Abou-Bakr Belkaid de Tlemcen.

LA PRESSE

- 1- Quotidien le Monde du 14 -01-1998
- 2- Le Quotidien Liberté du 13-12-2011
- 3- Les Echos mars 2000
- 4- Le quotidien El watan du 27-08-2007,19-06-2011,06-02-2012
- 5- Le Quotidien d'oran du 15-11-2010
- 6- Le quotidien le Soir du 17-08-2011
- 7- Le journal électronique TSA du 29-11-2011
- 8- Site Internet de Doing Business,
<http://français.doingbusiness.org/ExploreEconomies/?economyid=4>
[consulté le 10 aout 2009
- 9- Site Internet de la Heritage Foundation, « About us » visité le 12 10 2012
- Traduction libre
- 10-Samsung - Site Web français

DOCUMENTS ET RAPPORTS

- 1- Art 36 des statuts de la Banque Mondiale
- 2- Article 55 de l'Accord Association entre l'Algérie et l'Union européenne.

- 3- Banque africaine de Développement B A D – Rapport 2009
- 4- Caisse Nationale des Assurances Sociales – Rapport 2002 .
- 5- Centre national de l'informatique et des statistiques - 31 -10-2011
- 6- Centre national de l'informatique et des statistiques des douanes algériennes - CNIS – Rapport Juillet 2011 et Rapport annuel 2010
- 7- Centre national de l'informatique et des statistiques des douanes algériennes - CNIS – Rapport Juillet 2011
- 8- Centre National du Registre du Commerce – CNRC- Aout 2013
- 9- CNIS-Rapport 2010
- 10- Communauté européenne – Document stratégie par pays – Algérie - 2007
- 11- Déclaration du Président de la Confédération générale des entreprises algériennes – CGEA - 30 novembre 2011 sur les ondes de la chaîne III de la radio nationale algérienne
- 12- Décret législatif du 05-10-1993 relatif a la promotion de l'investissement
- 13- Dictionnaire de géographie humaine Barret, Ch. et al.,- Paris, Liris - Coll.« Dictionnaire de l'essentiel », 2000
- 14- Dictionnaire des mondialisations. Ghorra-Gobin. C, - - Paris, Armand Colin, 2006.
- 15- Document du Forum des Chefs d'Entreprise (FCE) septembre 2011
- 16- Encyclopédie du web, 2004
- 17- Governance and Development, World Bank, Avril 1992, Washington DC
- 18- In Journal Electronique ,T S A - du 29 11 2011
- 19- Ministère PME et Artisanat – 2011
- 20- Ministre des Finances à l'Assemblée Populaire Nationale – Alger le 24 11 2011

- 21- OCDE ,- Les échanges et l'ajustement structurel ,les enjeux de la mondialisation -, Ed OCDE ,2005
- 22- Office National des Statistiques – Rapport 2002,2009,2011
- 23- Rapport -Nabni -Janvier 2013
- 24- Rapport - Doing Business ,2009
- 25- Rapport OCDE-1983
- 26- Rapport CNIS- 2010
- 27- Rapport de la Banque Africaine de développement, 2009
- 28- Rapport du 1 er semestre2010 du ministère des PME/PMI algérien
- 29- Rapport final – Euro-Développement PME Décembre 2007
- 30- Rapport Financier Annuel Document de Référence, Communiqué Eurazeo – Avril 2008)
- 31- Rapport OCDE -Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'Entrepreneuriat - Paris ,2005
- 32- Statistiques sur les Investisseurs Institutionnels -OCDE 2013
- 33- Statistiques sur les Investisseurs Institutionnels -OCDE 2013

ANNEXES

Annexe 1

Etude de Cas Salomon

1 Historique de l'entreprise

L'entreprise Salomon est née en 1947, fondée par Georges Salomon à Annecy (France).

A l'origine, le métier de Salomon est la fabrication de scies à bois et de carres de ski.

Six ans plus tard, l'activité s'élargit, et il s'agit de fabriquer des fixations de ski, par deux nouveaux concepts innovants : la butée de sécurité et la fixation de type « lift » qui remplace la lanière de cuir traditionnelle. L'entreprise emploie alors une dizaine de salariés

Le succès est rapide, et les USA deviennent client, en absorbant la presque totalité de la fabrication française. C'est à cette époque d'ailleurs que le ski devient un loisir en plein essor

Depuis, le processus d'Innovation ne s'interrompt pas, comme le montre le tableau ci après et qui reprend les principales étapes de « rupture technologique » initiées par Salomon pour maintenir son leadership

1966	Premières fixations à talonnière à déblocage automatique
1976	Collections de vêtements, sacs, et accessoires
1979	Chaussures de ski
1998	Premiers skis à double spatule – « Teneighty »- pour ski free style
2000	Ski parabolique

Ces Innovations sont le fruit aussi bien des efforts et compétences propres à l'organisation de Salomon que de sa collaboration avec des partenaires externes comme le géant américain de la chimie Du Pont et l'INSA de Lyon ¹

L'évolution de Salomon dans son métier de base s'est accompagnée d'une stratégie de croissance externe qui a permis la constitution d'un Groupe

¹ Cf Innovations n°16/2002 – Ed l'Harmattant

cultivant la Synergie et constitué , outre la maison mère , de Taylor Made (Golf) , de Mavic (composants pour cycles) , de Bonfire (vêtements et articles pour snowboard) , Arc-Teryx (vêtements techniques outdoor) et Cliché (Skateboard , chaussures et vêtements) . Salomon réalise près de 70°/° de son chiffres d'affaires à l'international.

Indicateurs des ventes 5 ans (Millions de Francs)

	93/94	94/95	95/96	96/97*	97/98
Ski Alpin	2462	2367	2095	1794	1759
Ski de fond	241	279	269	259	244
Snowboard				14	148
Club Line	128	133	126	128	119
Total Sports d'hiver	2831	2779	2480	2195	2270
Randonnée	72	89	121	200	345
Patins en ligne					25
Accessoires d'été					11
Total Salomon	2903	2868	2601	2395	2651
Taylor Made	700	765	1147	1813	2153
Mavic		178	258	212	291
Total Groupe	3603	3811	4006	4420	5095

***Salomon a été racheté par Adidas en 1997**

Source : Frédéric Tain : Sport – Un marché en or ; Distribution et Industrie du sport et des loisirs - Ed Carnot – 1999 pp 99-100

2 Architecture des compétences de l'entreprise Salomon

Jean-Luc Diard était le responsable des sports d'hiver de Salomon à l'époque du développement du ski teneighty (cf. : infra). Il est devenu plus tard le PDG de Salomon. Il a mis en place la politique suivante : « c'est le droit et le devoir de tous les employés de trouver de nouvelles opportunités de marché intéressantes. ils doivent les communiquer aux décideurs appropriés dans l'entreprise »¹.

2.1 Une organisation qualifiante

Une organisation qualifiante suppose que chacun dispose de la possibilité de développer un pouvoir de réflexion quant au choix des solutions à adopter en lien avec la stratégie de l'entreprise

C'est une reconnaissance affichée aux salariés de leur droit et compétence de modifier l'organisation

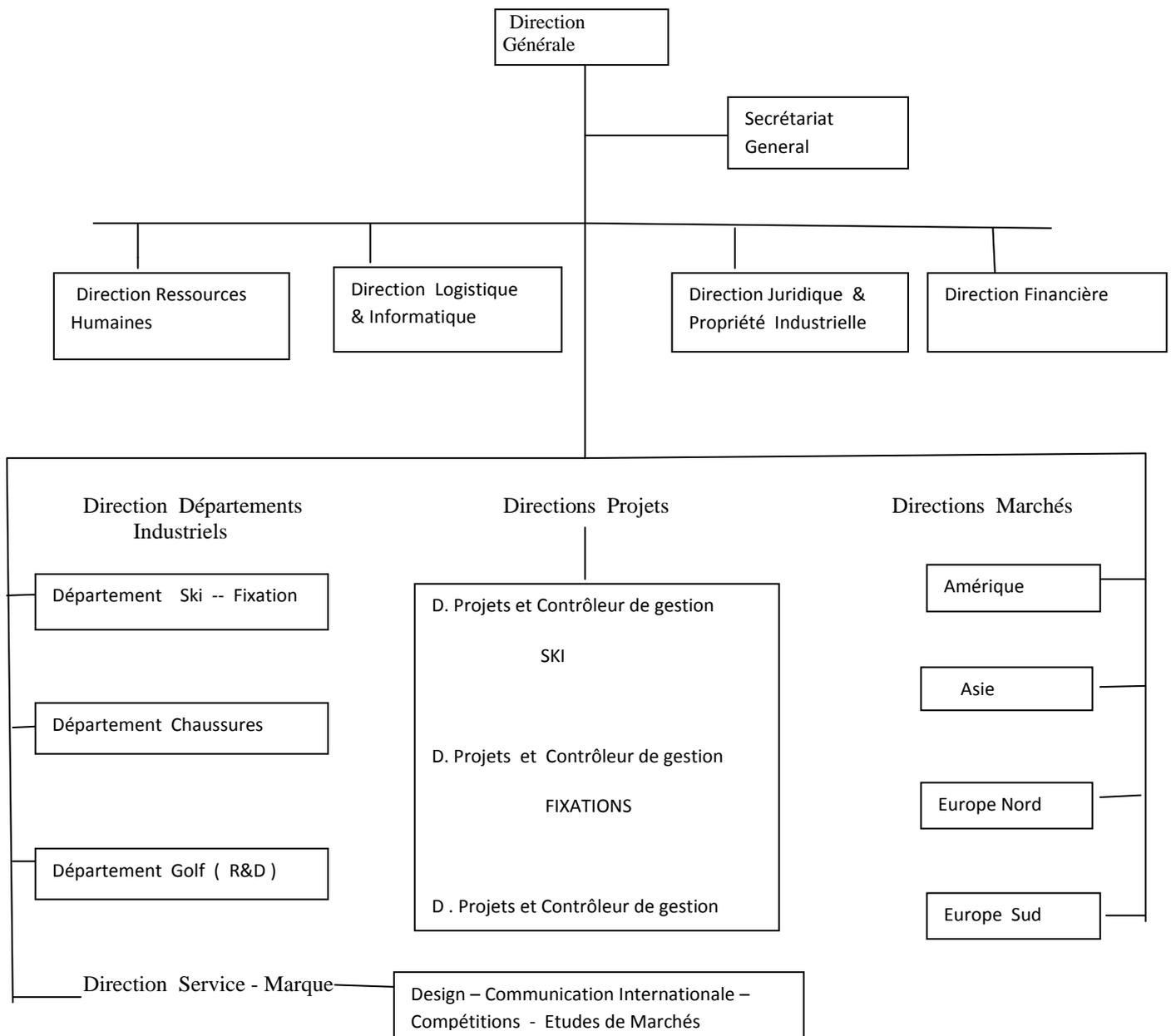
Ce qui suppose donc que le « métier » est appréhendé, par les managers, comme une « une identité professionnelle en mouvement » et la compétence comme « une compétence action » : « ...la compétence, c'est un savoir pratique et une capacité d'action, à la fois autonome et collective, face à des problèmes industriels intrinsèquement complexes ; savoir et capacité que l'organisation autorise à se déployer, reconnaît et qui, en retour, la transforment »²

La structure mise en place en 1995, traduit la volonté des managers de Salomon de stimuler justement les capacités d'apprentissage et d'action permettant à Salomon de redéfinir, au fur et à mesure, les standards du marché dans lequel il évolue :

¹ Diard.JL : « "Il faut deux à trois ans pour lancer une vraie innovation" Interview sur Journal du Net, Juin 2004 – connexion du 6 Aout 2010

² Zarifian .Ph :- Modèle de la compétence historique, enjeux actuels et propositions – Ed Liaisons 2004,pp14

Organisation Salomon.



Source : B. Moingeon, E. Metais – « Stratégie de rupture basée sur des innovations radicales : Etude du cas de l'entreprise Salomon à la lumière de ses compétences et capacités organisationnelles » Groupe HEC et Groupe EDHEC – pp11

L'organisation ainsi structurée traduit la volonté de Salomon de faire de l'apprentissage organisationnel un vecteur de mouvement de son métier originel.

En effet on observe que le « Développement de Projet » constitue un pilier fondamental, une capacité organisationnelle spécifique, qui permet les échanges entre spécialistes de divers technologies et croiser ainsi les idées et les solutions.

D'où la position « Clé » des Directions des Projets

Sept missions ont été affectées aux directions de projets :

- faciliter les relations départements industriels / directions de marchés,
- élaborer et mettre en œuvre la stratégie produit,
- piloter les projets,
- lancer des nouveaux produits,
- garantir la rentabilité globale de la ligne de produit,
- assurer la planification et,
- favoriser la naissance de "produits-culte". (cf. : infra)

L'apprentissage organisationnel est essentiel à la compréhension des processus de remise en cause des acquis de l'entreprise, et donc du processus d'innovation. Salomon parvient systématiquement à contester les habitudes des industries dans lesquelles elle s'implante, par un processus de questionnement rigoureux et approfondi.

Une telle approche explique finalement les mécanismes par lesquels, tout en se transformant, une organisation génère de nouveaux savoirs et tente de les imposer à son environnement. L'intérêt de cette démarche est donc de comprendre comment, par une réflexion portant sur les ressources et l'apprentissage, une entreprise peut parvenir à renouveler ses propres stratégies et, de ce fait, bouleverser les conditions de la concurrence

Les directions de projet ont été placées de manière centrale dans l'organigramme, afin de formaliser des pratiques implicites. En particulier, il s'agit d'encadrer au maximum l'activité de développement et d'innovation de l'entreprise, à travers une véritable structure pour la prise en charge des projets

Les directeurs de projet dépendent directement de la direction générale (du Président).

Les directions de projet jouent le rôle d'un catalyseur d'une part, en favorisant la centralisation de l'information, puis de filtre d'autre part, en concourant à sa sélection et sa mise en œuvre. L'équipe de projet, constituée pour le développement d'un produit nouveau, est finalement un condensé des ressources stratégiques de l'entreprise, qu'elle peut ainsi mobiliser efficacement

Le métier de la conception, qui regroupe la R&D, le design et le marketing produit, représente 8 % du chiffre d'affaires¹.

La R&D pure consomme, quant à elle, 4,5 % du CA. Salomon dépose en moyenne 70 brevets par an².

Si un ski ne peut être protégé par un Brevet, la partie mécanique et l'assemblage des composants, comme l'interface entre le ski et la fixation ou les systèmes d'amortissement, font l'objet de protection systématique.

Les chercheurs de toutes les lignes de produits sont regroupés dans un Centre de recherches, avec tout le matériel nécessaire.

750 personnes sont dédiées au développement des produits et se stimulent entre elles (aucun cloisonnement entre les équipes n'est toléré). Les innovations dans un domaine donnent des idées aux autres. Par exemple, un nouveau surf des mers a été mis au point grâce à des technologies du ski, du surf des neiges et du skate.

Le pendant essentiel des Directions des Projets est celui des Directions des Marchés.

Les Directions des marchés ont pour mission de faire progresser les métiers de la vente et de la distribution, et surtout en anticiper les évolutions.

Cette mission est mise en œuvre à travers l'animation et la coordination des responsables de filiales implantées à l'international. La politique commerciale, au niveau mondial, demeure ainsi du ressort exclusif de Salomon. De même les responsables marketing des filiales sont ainsi fortement impliqués dans le développement des projets

En effet Salomon, contrairement à ses concurrents qui s'appuient sur des importateurs locaux, a volontairement développer son propre réseau

¹ Jean-Luc Diard op cite

² Ibid.

international de distribution ; l'objectif étant d'entretenir un contact, direct et permanent avec les clients, qui nourrit une politique d'innovation agressive. Cette approche a contribué à entretenir son avantage concurrentiel sur ses concurrents.

L'illustration peut en être donnée à travers, entre autres, le cas du ski « Teneighty » :¹

- La naissance du Ski « teneighty »

Mike Douglas, un skieur canadien reconnu, a engendré, en 1997, une nouvelle pratique de ski freestyle appelée « nouvelle école » : les freestyleurs se lancent sur des tremplins en neige ou en métal et réalisent des figures aériennes spectaculaires faites de rotations horizontales et verticales avant d'atterrir sur leurs skis. Cela a commencé comme un simple jeu entre jeunes. Mike était le capitaine de l'équipe de « ski de bosses » du Canada et, entre deux compétitions, lui et son équipe aimaient essayer des choses nouvelles. Il avait contacté, vidéo à l'appui, les grandes marques de skis pour leur demander de concevoir les nouveaux skis dont il avait besoin. Tous les fabricants répondirent de manière négative, au motif que l'idée était trop risquée et ne déboucherait jamais sur un succès commercial. Elle allait à l'encontre de leurs stratégies de produits. L'industrie du ski suivait une ligne traditionnelle centrée sur la course de slalom et de descente.

Toshi Shimizu, le responsable du Marketing du ski de Salomon au Japon s'inquiétait de l'attitude conservatrice du secteur du ski et recherchait activement un moyen de le revigorer. Toshi avait entendu parler de l'idée de Mike par un de ses collègues, qui était entraîneur de l'équipe de ski de bosses du Japon sous contrat avec Salomon, et aussi un ami proche de Mike Douglas. Il alerta Christian Huyghes, directeur de projet chez Salomon, et lui envoya la vidéo. Ayant pratiqué le ski nautique de haut niveau, Christian Huyghes comprit que la proposition de Mike annonçait le début de la révolte des skieurs contre les snowboarders. Il prit l'engagement que Salomon serait le premier sur le marché avec des skis à double spatule. Quelques mois plus tard, Christian Huyghes a livré à Mike les prototypes des nouveaux « teneighty » - les premiers

¹Sarazin.B et Dilts.R : « Innovation de rupture décryptage »in L'Expansion Management Review,numero 130,septembre 2008.pp03.

skis à double spatule de Salomon. Le succès dont a joui le produit entraîna une forte croissance du marché de l'équipement de ski freestyle. Salomon a pris la position de leader sur ce marché et l'a gardée pendant des années.

En fait, le ski « Teneighty » a pu prendre forme grâce à l'action concertée de **deux acteurs**. –

- Un groupe de skieurs qui a créé le concept (alors que dans le cas du ski monocoque créé dans les années 1990 par Salomon, son concept était le fruit des équipes de développement de ce dernier). Leur rôle fut d'inventer la nouvelle pratique et de convaincre Salomon de produire l'équipement adéquat.

-Un groupe d'employés de Salomon qui a reconnu la valeur de cette idée et mit au point le produit.

L'organisation de Salomon a permis cette rencontre « fructueuse ».
Salomon a compris à cette occasion que l'une des compétences qui fonde son développement est sa connaissance de la culture du marché et des activités dans lesquelles elle est impliquée.

La grande force de Salomon est de savoir, au travers de son organisation spécifique, accéder au “vécu” des pratiquants, au “senti” des sportifs, pour trouver des solutions adaptées.

Le concept du « Crossmax » développé par Salomon dans les années 2000 , en tant « qu'élément moteur , fédérateur , galvaniseur de l'ensemble de la machine Salomon » confirme la démarche volontariste de l'entreprise¹

2 .2. Les compétences technologiques

Soit par développement interne (parfois en collaboration avec des Laboratoires de recherches , comme indiqué ci-dessus) , soit par alliances ou croissance externe ,Salomon a axé ses efforts sur la maîtrise de compétences technologiques distinctives , notamment :

- ✓ la mécanique (fixation, cycles)

¹ Didry . N - « Les enjeux de l'événement sportif :Approche économique et études de cas » - 2008,pp123

- ✓ la maîtrise de matériaux composites (skis, golf), dont le collage (ski) et la décoration (ski, fixation) sont des composantes essentielles
- ✓ la maîtrise du plastique (chaussures, fixation).

Cette démarche permet à Salomon , aujourd'hui , de disposer et de gérer des milliers de Brevets d'invention lui assurant un « périmètre de sécurité » qui oblitère pour des périodes plus ou moins longues les efforts des concurrents qui lui disputent les différents marchés du sport de plein air .

Cette capacité de faire émerger des compétences distinctives dans un processus dynamique , contribue à faire évoluer l'identité même de Salomon , puisque le produit offert au client devient aux yeux de ce dernier , la matérialisation de la compétence acquise par l'entreprise , même si de plus en plus , Salomon ne s'implique pas directement dans la production physique de certains produits (chaussures, fixations etc....) : «Pour les fixations par exemple, nous avons de nombreux sous-traitants pour chaque élément..... »¹ .

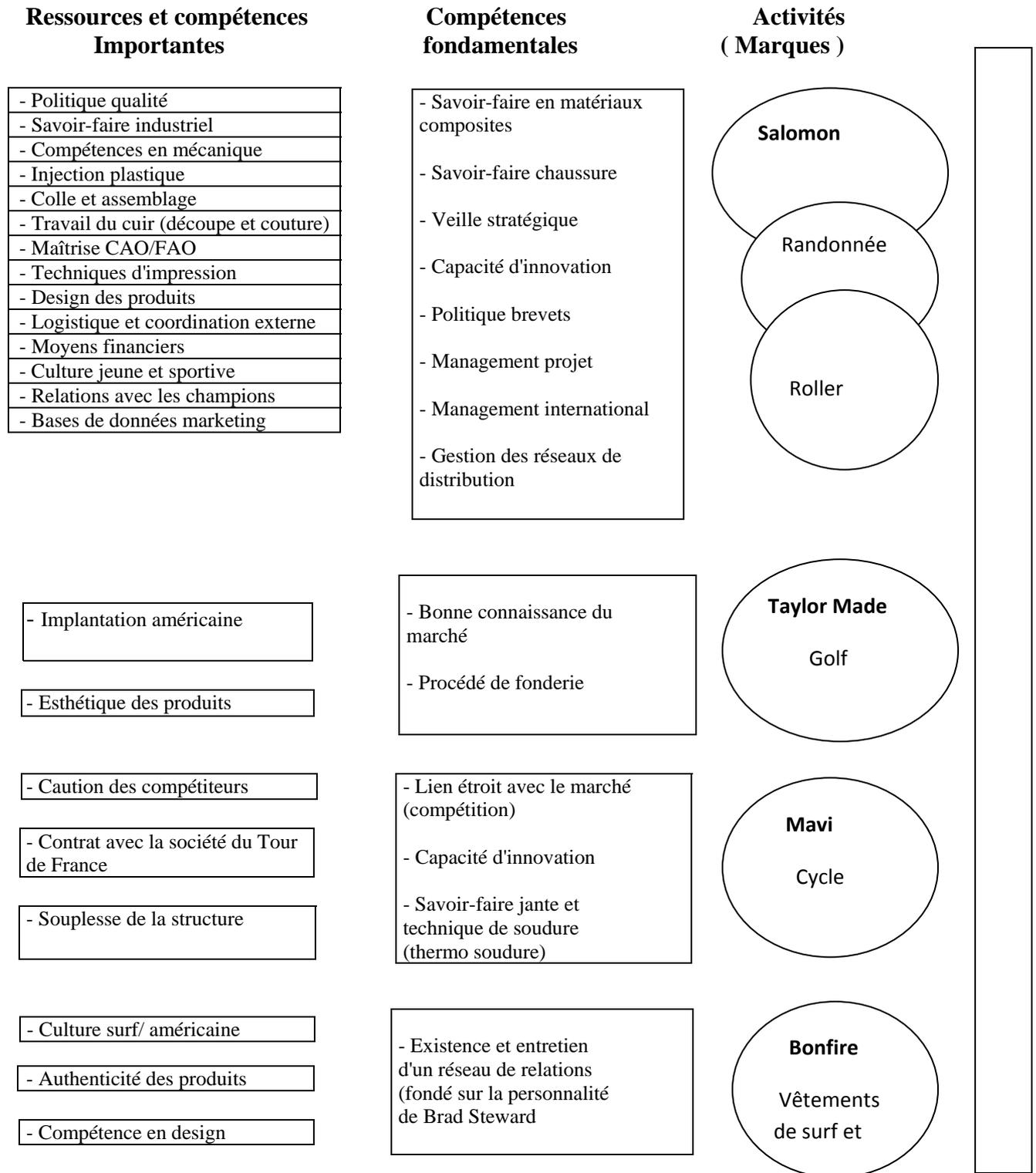
Ainsi , dès les années 2000 , l'entreprise se concentre sur la réalisation des prototypes , mais surtout développe une expertise en matière de coordination de la chaine Logistique jusqu'à la Distribution , en passant par le Contrôle de qualité .

La configuration des ressources de l'entreprise Salomon exposée ci-dessus et leur combinaison telle qu'entreprise par les managers débouche sur des compétences distinctives qui « irrigue » les entités du Groupe comme illustré ci-dessous :

2.3 Architecture des compétences :

¹ Jean-Luc .Diard op.cit.

L'ARCHITECTURE DES COMPETENCES DE SALOMON



Source : D. Puthod / C. Thévenard ,
 « La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le Groupe Salomon » - Gestion 2000 , n°3 pp07

Il ressort de ce qui précède que :

- 1) La compétence organisationnelle des dirigeants de Salomon a permis de constituer un porte feuille de compétences qui « traversent » l'ensemble du Groupe , puisque ,par exemple, la maîtrise de la Thermo-soudure détenue par l'entreprise Mavic (Cycles) a permis a la société mère Salomon de concevoir une carre de Surf faite d'une seule pièce et donc plus résistante et fiable que celle des autres concurrents ; de même , la maîtrise technologique des matériaux composites par Salomon profite aussi bien aux produits de Mavic que de Taylor Made . Enfin , ces deux derniers profitent ensemble des compétences de management de projet ,de management de la qualité et surtout de Logistique et de Distribution internationales de Salomon
- 2) La compétence organisationnelle est le fruit d'une capacité d'apprentissage ,tant a l'intérieur de l'entreprise qu'au contact direct des clients, assurant le renouvellement des ressources qui , combinées , contribuent à forger des compétences au travers de routines spécifiques .
- 3) La traduction et la valorisation des compétences en produits et services à valeur et qualité concurrentielle ne procèdent plus uniquement d'une stratégie d'adaptation au « jeu concurrentiel » , mais de la volonté « réfléchie » de modifier les règles mêmes de ce « jeu concurrentiel » ; d'où l'empreinte éminemment dynamique de la volonté de Salomon de transcender les traditionnelles approches des « domaines d'activité stratégiques » pour passer d'un « territoire » de production physique de biens (chaussures , fixation , ski etc.....) à un autre « territoire » celui de l'engineering et de la distribution de ces mêmes biens .

Et c'est donc la notion de « Métier » qui s'en trouve revisitée .

3 D'un métier à un autre ?

A partir de son métier originel , fabricant de scies à bois et carre de ski , Salomon a décidé de pénétrer le marché de la chaussure de ski , du ski alpin , du surf , des composants de cycles ou encore du golfMême si le métier peut être défini comme un capital de « savoirs » et « de savoirs faire » , suffirait il a

garantir le succès d'une telle démarche ? Les expériences vécues par d'autres entreprises , tels Look (un des concurrents de Salomon) l'infirmement .

En effet de sa nature de « savoirs » et de savoir faire à l'échelle de l'individu , il ne saurait , à l'échelle d'une entreprise , organisation humaine complexe , déterminer la réussite et l'atteinte de l'avantage concurrentiel .

Car dans le cadre d'une entreprise , c'est surtout l' « habileté » que procure la pratique collective de ces « savoir » et ces « savoir faire » qui détermine la stratégie choisie et surtout sa réussite . Cette « habileté » ne s'improvise pas mais obéit a des logiques organisationnelles et marketing précises décidées en fonction tant des attentes des Clients que du positionnement marketing recherché .

Ces logiques organisationnelles et marketing engendrent des compétences distinctives qui sont l'apanage des individus et groupes d'individus activant au sein de l'entreprise . Et c'est en ce sens que le Métier peut être décliné à travers la reconnaissance , par ,d'abord , les collaborateurs au sein de l'entreprise, le Client ensuite et , par les concurrent enfin , des compétences spécifiques distinctives de l'entreprise . Cette reconnaissance est vecteur de la construction permanente d'une culture d'entreprise qui façonne continuellement l'identité de l'entreprise .

C'est ce qui permet a une entreprise comme Salomon de transcender les concepts de « domaines d'activité stratégiques » et autres concepts qui procèdent d'une analyse strictement externe de l'entreprise , et de s'appuyer sur ses ressources et compétences pour s'approprier une aire de liberté dans ses choix stratégiques et ce , dans l'objectif de « bousculer » les règles « traditionnelles » du jeu concurrentiel au lieu de les subir .

Ainsi , Salomon est passée d'un métier de Fabricant de scies à bois et carre de ski ainsi que de fixations de ski , à celui de concepteur de produits (avec des sous traitants - fabricants repartis dans le monde) de sports de loisirs de plein air (ski , fixations de ski , chaussures de randonnée et de ski, sportwear et accessoires , golf , VTT etc....) et , surtout, de Logisticien et Distributeur .

Y a-t-il eu « révolution » ou « évolution » dans le métier de la part de Salomon ?

Il semble bien qu'il y ait eu « évolution » dans la mesure où c'est la vision des dirigeants de Salomon quant au métier de l'entreprise et de son « scope », affinée au diapason des ressources et compétences mises en œuvre, qui a présidé aux choix de stratégie (croissance externe, diversification etc....). Ce choix s'est appuyé évidemment sur une philosophie qui fait des compétences et des ressources, les ressorts fondamentaux du management stratégique : la production « devient un moment crucial de la conception et non l'inverse... »¹

Conclusion

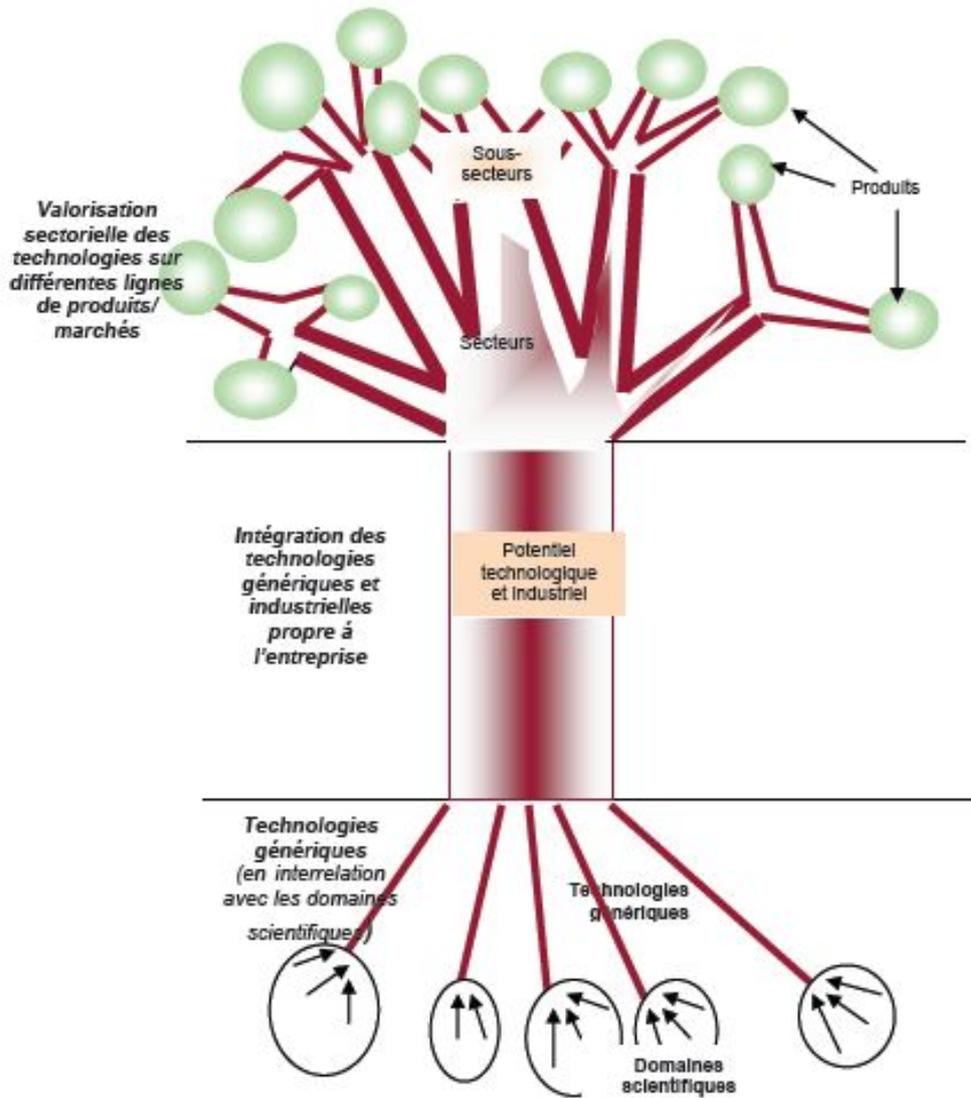
L'entreprise Salomon dont le credo interne stipule qu'il faut "**changer les règles du marché pour gagner**"², a fait des ressources qu'elle a su mobiliser au fil de son existence, un « levier » fondamental de sa pérennisation et de son leadership dans les marchés dans lesquels elle a décidé de s'investir. Cela s'est traduit par ce que l'entreprise accorde une place essentielle à l'apprentissage organisationnel. Ainsi l'obtention d'un avantage concurrentiel provient de sa capacité à définir des modes organisationnels facilitant l'acquisition et l'utilisation de ressources propres. Ceci étant, l'expérience de Salomon si elle met en difficulté la philosophie déterministe du modèle classique en matière de stratégie, elle contribue à ouvrir des pistes de réflexions sur la capacité d'une organisation humaine à anticiper et configurer le champ dans lequel elle veut évoluer et les préalables qu'elle doit remplir pour cela

¹ Armand Hatchuel et al - De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception-
Revue internationale des sciences sociales 1/ (n° 171), 2002, pp29-42

²Puthod .D, Thevenard .C, op cite PP01

ANNEXE 2

Le Bonsaï technologique



Source : ALLOUCHE, SCHMIDT, *Les outils de la décision stratégique*, T2, Repère, La Découverte, 1995 (SEST-Euroconsult 1984)

Cet arbre illustre l'intégration totale de la technologie dans la stratégie. Il représente le processus et l'organisation de la fonction technologique dans la firme. Cette conceptualisation a été développée et utilisée par des firmes japonaises telles que Mitsubishi, Toray...

