

*L'Entreprise
Algérienne
à l'Épreuve du
Changement
Périls et Défis
au Seuil du
Millénaire*

*Dr Mourad PREURE
C A R E*

*Cercle d'action et de réflexion autour de
l'entreprise*

Alger, 28 Juin 2005

*« Tout ce qui n'est pas en train de naître
est en train de mourir » Bob Dylan*

« Where is a will, there is a way »

1. La mondialisation, un processus multidimensionnel

La mondialisation est une rupture et une nouvelle continuité par rapport aux mouvements d'internationalisation des années antérieures. Elle est indissociable d'une libéralisation des échanges à l'échelle de la planète, dans un marché mondial où s'affrontent les acteurs économiques. Cette unification des marchés, perceptible dès le début des années quatre-vingt, a été précipitée par l'effondrement de l'Union Soviétique et la conversion de la Chine à l'économie de marché. Nous sommes incontestablement entrés dans une nouvelle phase qualitative dans les rapports économiques internationaux, dont l'accélérateur aura été incontestablement la révolution des NTIC.

La mondialisation a aussi une dimension idéologique puisqu'elle consacre la victoire

du libéralisme sur le communisme, à l'un étant attachée la notion de démocratie, à l'autre le totalitarisme. Le communisme a emporté avec lui, on ne s'en rend pas assez compte dans les pays du Sud, la faillite théorique des modèles économiques autarciques. Un premier processus de mondialisation a eu lieu au XIXème siècle avec la révolution des transports (chemin de fer, navires à vapeur, automobile) et communication (téléphone). Keynes écrivait que « *l'internationalisation de la vie économique était alors à peu près complète* ». L'industrie pétrolière a été au cœur de ce mouvement davantage qu'elle ne semble l'être dans la deuxième mondialisation à laquelle on assiste au début des années quatre-vingt-dix. Le pétrole a joué un rôle majeur dans la construction de l'économie mondiale au XIXème siècle.

Le développement des NTIC entre les années 60 et 90 a conduit à connecter l'espace monde et à rendre possible l'instantanéité des communications à partir de la décennie 90. De la globalisation de la production, puis du commerce nous sommes parvenus à celle du stock de connaissances, de compétence et de la production technologique et donc dans un nouveau cycle de développement de l'économie mondiale basé sur l'économie du savoir et la mondialisation de la technologie. C'est véritablement la fin des avantages comparatifs de David Ricardo. C'est désormais le pouvoir innovant des économies nationales qui surdétermine tous leurs autres avantages comparatifs. Il réside dans le système de formation et le potentiel scientifique et technologique.

Paradoxalement si la mondialisation dessaisit l'état national de nombre de ses missions traditionnelles, elle l'investit d'une nouvelle mission, structurante par excellence et qui est, dans la quête de nouvelles formes de compétitivité, celle d'être le grand ordonnateur du développement scientifique et technologique national, même si les acteurs par excellence sont les firmes.

Les flux économiques transnationaux, qui échappent en grande partie aux Etats, agissent en profondeur sur les relations

internationales. L'avantage concurrentiel des nations détermine en dernière instance la hiérarchie entre états. Défini par Porter (1993), il s'appuie sur les avantages comparatifs naturels, la capacité d'innovation, la capacité d'attirer les capitaux mais surtout les fruits de la croissance mondiale en étant en phase avec la dynamique de l'économie mondiale.

Une profonde redéfinition de l'Etat ainsi que ses relations avec les agents économiques nationaux, notamment publics est nécessaire. En fait le « *soft power* » résulte sinon d'une position hégémonique, de plus en plus difficile à tenir dans la complexité, du moins d'une mise en harmonie des règles de l'économie nationale avec celles de l'économie internationale, de façon à encourager la performance et décupler les forces des acteurs nationaux, au premier rang desquels la firme

La mondialisation accroît la complexité. Si elle conduit à une certaine homogénéisation des situations nationales, elle demeure génératrice de fortes différenciations. En fait, ici joueront de plus en plus, non pas les avantages comparatifs traditionnels, mais la volonté des acteurs et leurs stratégies, soit comment ils valorisent leurs avantages comparatifs et en créent de nouveaux, quels armes ils se donnent dans la course au futur. Convergence donc mais pas au sens de Fukuyama (1985 et 1996) qui après avoir annoncé la fin de l'histoire et de la géographie et l'avènement de l'état naturel de la société universelle s'interroge aujourd'hui si l'idée d'Occident a encore une signification en cette première décennie de XXIème siècle, différenciation, et pas non plus au sens de Huntington (1993).

Contrairement à certaines idées reçues, aucun acteur ne peut aujourd'hui dominer à lui seul l'ensemble du jeu économique mondial. Il y a une multipolarité de la puissance qui oblige les acteurs dominants à des compromis. La Triade (Amérique du Nord, Europe, Asie industrialisée) (K. Ohmae 1985) concentre l'essentiel de la richesse mondiale et domine économiquement et politiquement

l'ensemble du monde. Elle est le siège des compromis autour des problèmes globaux. Force est de constater cependant que les problèmes les plus aigus (du moins au regard de la conscience occidentale) soit les désordres climatiques ou financiers tardent à voir aboutir ces compromis.

Est-ce que la régionalisation mondiale qui est à l'œuvre est une adaptation à la mondialisation ou une manifestation du processus de mondialisation ? La création de nouveaux espaces de régulation et de structuration autres que l'économie nationale interpelle quant à la viabilité et aux modes de gestion des économies nationales situées à la périphérie de ces espaces régionaux (exemple l'Union Européenne), précisément quant il existe une relation d'interdépendance asymétrique entre les deux. Le problème qui se pose aux pays du Sud dans cette situation est moins leur adaptation à de nouvelles règles imposées que leur inscription résolue dans la dynamique globale dont la régionalisation n'est que la manifestation.

La mondialisation est nourrie par les stratégies transnationales des firmes et l'internationalisation de leurs processus productifs, leur gestion au niveau global (K. Ohmae 1991), processus à travers lequel elles définissent des règles transnationales, La mondialisation des processus productifs est rendue possible par les NTIC. La localisation dans différents pays des activités d'une firme ne lui interdit pas leur coordination et leur direction échappant souvent aux régulations nationales. La logique de réseau s'oppose en effet à la logique de territoire, mais sans qu'on puisse jamais tenir pour définitive et absolue cette opposition.

Les NTIC peuvent dans ce sens être considérées comme étant à la base du processus de globalisation. La forte baisse du coût des communications et du transport ont rendu possible le marché global mais aussi la mondialisation des processus productifs. Les économies d'échelle agissent dans ces conditions sur les avantages comparatifs naturels. La production nationale n'a alors de sens que si elle s'inscrit dans le processus global.

La sanction ultime du marché consacre en fait l'adéquation des logiques productives nationales au système mondial.

Les firmes sont donc au cœur de ce processus, elles tendent à prendre l'ascendant sur les Etats, limités dans leur pouvoir de régulation aux espaces nationaux. Elles ont une stratégie planétaire sur la base de laquelle elles localisent leurs activités, profitant des avantages comparatifs des différents pays. Elles organisent leurs processus productifs en réseaux, le centre, ordonnateur du développement étant situé dans leur pays d'origine. Elles se dotent de la taille nécessaire, notamment par croissance externe, pour générer les synergies mais aussi se mettre en situation de monter des alliances pour établir l'avantage concurrentiel. Leur objectif sera de réaliser des rendements financiers satisfaisants pour les marchés financiers dont dépendent leur capitalisation boursière mais aussi leur accès aux capitaux externes. Elles sont essentiellement issues des pays du Nord. A la grande firme nationale d'inspiration fordiste tend à se substituer une firme réseau, agile et neuronale caractérisée par son innovation, sa flexibilité, sa réactivité face à un environnement de plus en plus turbulent et imprévisible. Comme le note P. Hugon : *« les appartenances nationales des firmes demeurent essentielles. Les ¾ de la valeur ajoutée des grandes firmes sont assurées dans leur pays d'origine. Ces firmes ont des liens avec les pouvoirs politiques »*.

Le mouvement de fusions a été déterminé par l'accélération du processus de mondialisation et d'intégration régionale qui a opéré un changement d'échelle rendu possible par le progrès technique et les NTIC. L'amélioration de la trésorerie des entreprises les a amené à racheter leurs propres actions, puis à engager de lourdes opérations de redéploiement par croissance externe. La libéralisation et la déréglementation de secteurs jusqu'alors fermés, les services, les télécommunications, les assurances, les banques a provoqué un appel d'air. Les marchés financiers pour leur part ont contribué par leur libéralisation accrue et leur effort d'innovation qui les a amené à

élargir leurs produits pour les entreprises. La machine s'est cependant emballée jusqu'à générer une bulle spéculative dans ce qui a alors été convenu d'appeler la « nouvelle économie ».

La globalisation financière est un aspect marquant du processus de mondialisation :

- Passage de l'autarcie financière à une forte mobilité du capital favorisée par l'essor des NTIC. interconnexion des marchés financiers et essor de nouveaux marchés et produits émergents.
- Dominance du court terme et compétition accrue
- Autonomisation de la sphère financière
- Extension du marché international du risque
- Déréglementation et décloisonnement des marchés financiers.
- Les portefeuilles s'internationalisent avec le rôle actif des fonds de pension anglo-saxons.
- Pouvoir des actionnaires et culte de la « création de valeur ». Les gestionnaires sont en situation de négociation permanente avec les marchés financiers. Ce qui conduit à des situations extrêmes : Enron, World Com, Vivendi Universal
- De fortes instabilités sont créées par la très forte volatilité des capitaux à court terme.
- Risques systémiques très forts : Tout dépend des signaux donnés par les marchés financiers dont les effets sont décuplés par les masses engagées et les échelles.

De plus en plus de secteurs, traditionnellement fonctionnant selon des logiques de long terme, s'ouvrent aux logiques de court terme et connaissent des processus de déréglementation dont l'impulsion initiale a été donnée par les Etats-Unis, suivis de la Grande Bretagne. Les secteurs financiers, les industries de réseau puis les industries énergétiques ont tous connu de profondes reconfigurations. C'est une véritable course poursuite entre les marchés et les Etats (D. Yergin 2000) qui, conjuguée à la

vague de fusions acquisitions de la dernière décennie a donné naissance a de puissants acteurs globaux qui disputent aux Etats leur pouvoir économique.

Ce siècle marque l'émergence d'un nouveau système dominant de création de richesse : le savoir. Nous vivons une révolution de la connaissance, une diffusion accélérée et généralisée de la technologie avec un règne absolu de l'information et des réseaux de savoir. Il y a une révolution de l'information due à la convergence de l'informatique (avec une course effrénée entre le hardware et le software), des télécommunications et des médias. La fracture numérique est une réalité. L'OCDE réalise 74% et un peu plus de 71% des importations mondiales des produits correspondant aux NTIC. Si les NTIC sont l'avenir du Tiers monde, le chemin à parcourir est long.

L'Etat national est débordé par la mondialisation des flux financiers, la tertiariation de l'économie, l'expansion des NTIC, l'instantanéité de l'information et l'internationalisation des processus productifs. Les réseaux tendent à supplanter les Etats, une nouvelle figure de firme apparaît, la firme globale. De fait si la logique de l'Etat-nation ne semble pas avoir pour autant disparu, elle apparaît aujourd'hui sous une forme qualitativement différente. La puissance des Etats s'établit désormais sur la puissance des firmes, dans le cadre bien compris des interdépendances mondiales. Ce sont elles qui organisent le processus de création de richesse au cœur duquel se trouve le savoir. Les firmes tendent de plus en plus à être l'acteur cardinal du jeu économique planétaire. Et c'est tout naturellement qu'elles subissent un mouvement irrépressible de concentration pour « s'habiller de mondialisation » tout autant que les Etats nationaux sont contraints de se conformer aux nouveaux rapports politiques et institutionnels de cette mondialisation.

L'industrie pétrolière a été dès sa naissance globale. La mondialisation aujourd'hui, comme le signalait John Browne, Président de BP, stimule le progrès car elle nous amène à remettre en jeu notre position tous les jours. Les

nouvelles frontières de cette industrie tendent à ne plus être géographiques, avec la tendance à l'ouverture et à la libéralisation dans les pays producteurs, ni technologiques avec la formidable révolution que nous vivons dans ce domaine avec l'offshore profond et très profond, les huiles lourdes, l'abaissement des coûts, la transformation du gaz naturel en carburants de synthèse etc., ni même financières. L'ouverture des pays producteurs a pour conséquence une modernisation et une augmentation de la production. Souvent, vue comme facteur d'intégration à l'économie internationale elle orientera fondamentalement les logiques de fonctionnement de l'industrie pétrolière : la régulation serait le fait de la concurrence entre firmes pour des parts de marché mondiales ou entre Etats (*competitive states*) pour attirer les firmes ou appuyer les firmes d'origine nationale. Celles-ci tendront à primer sur le jeu interétatique pétrolier. On assisterait à terme à une dé-géopolitisation » du jeu pétrolier international.

La mondialisation s'accompagne d'une restructuration fondamentale où la notion de service rendu au consommateur final, de plus en plus exigeant, primera progressivement sur la production. Toute l'industrie de l'énergie s'organise de plus en plus dans une logique « from well to wheel ». C'est un jeu ouvert où tous les acteurs ont leur chance pour peu qu'ils sachent valoriser leurs facteurs clés de succès. Mais ce n'est pas un jeu à somme nulle. Il y aura des perdants, ceux qui n'auront pas su s'adapter. Les plus exposés sont sans conteste les pays à réserves courtes et leurs compagnies nationales.

2. Construire des avantages concurrentiels pour demain.

Le siècle que nous entamons, cette feuille blanche sur laquelle nous aurons la chance d'écrire notre génie a pour trame des rapports de force solidement établis mais aussi des possibilités insoupçonnées pour toute l'humanité. Ce *grand village planétaire* hautement compétitif nous aiguillonne sans cesse pour être performant, pour tendre vers l'excellence. Il y a une densification des liens

commerciaux, un développement sans précédent des flux internationaux de capitaux qui multiplie les risques de turbulences financières et défavorise les plus faibles, une intensification de la concurrence entre acteurs économiques mondiaux. Il n'y a plus de position acquise, et personne ne peut plus sérieusement se risquer de se l'assigner comme objectif.

Dans ce contexte, la souveraineté, la puissance devient ainsi une position dynamique conquise et reconquise chaque jour par la performance, par la quête de l'excellence. Au cœur de ce formidable mouvement se trouve le savoir. Le défi sera toujours de produire le savoir pour le transformer en richesse. Voilà dans quelle perspective il faut se placer. Le siècle qui s'ouvre annonce sans aucun doute l'établissement d'hégémonies plus définitives, plus irréversibles que par le passé. Il n'est plus possible de dresser des murs à l'abri desquels ont espéré puérilement établir sa puissance et protéger son indépendance. Il faut rechercher une *insertion active* dont la firme sera le vecteur par excellence.

Par le fait du progrès scientifique et technique et du jeu d'acteurs de plus en plus chaotique il y a de plus en plus de *ruptures*, des accélérations brutales et *bifurcations*; il y a une plus forte imprévisibilité. Comme le rappellent Hamel et Prahalad (1999): « *L'avenir commence aujourd'hui. Il n'y a pas de limite franche – à cinq ans par exemple – entre le court et le long terme; ils se chevauchent et se confondent. Et, si nombre des domaines en question ne sont pas encore nés, les candidats à l'adoption se bousculent déjà au portillon. Des alliances internationales sont conclues, des compétences réunies, des expériences menées sur les marchés qui se dessinent. (...) Ainsi, le point de savoir quelles entreprises et quels pays inventeront l'avenir n'a pas qu'un intérêt théorique; l'enjeu est, au contraire, considérable. La richesse d'une entreprise et de chaque pays dans lequel elle est implantée dépend en bonne partie du rôle qu'elle joue dans la création des marchés de demain et de sa capacité de s'emparer d'une part consistante des bénéfices qui en découlent* ».

La mondialisation conduit ainsi à un accroissement de la complexité et de l'interdépendance. Elle s'accompagne d'une accélération du changement et une difficulté à gérer la complexité. Les concurrents vont toujours plus vite, les fenêtres d'opportunités se ferment plus rapidement. Cela impose toujours plus de réactivité pour les entreprises qui devront devenir des entreprises apprenantes pour être à même de comprendre la complexité. En ce sens, elles doivent toujours considérer qu'elles évoluent dans un cadre global, sans protection particulière. Et il est dangereux pour elles de réclamer une protection! Elles se mesurent en fait, qu'elles le veuillent ou non, à une concurrence et des exigences technologiques de standard international, c'est à cette seule condition qu'elles peuvent assurer leur survie, car comme le rappelle Peter Drucker (1996) : « *Si l'on peut tirer une leçon sans ambiguïté des quarante dernières années, c'est qu'une participation accrue à l'économie mondiale constitue aujourd'hui la clé de la croissance intérieure. (...) L'économie mondiale se révèle aujourd'hui trop importante pour qu'un pays puisse se permettre de ne pas mondialiser sa politique économique.* »

L'enjeu c'est de se maintenir à la tête de la courbe du changement en réinventant chaque jour son métier et les règles de la concurrence (Hamel 1999). L'avantage concurrentiel des nations ne peut plus être fondé sur la main-d'œuvre ou les matières premières mais sur l'innovation. Or l'innovation tend de plus en plus à déborder le cadre national, à s'inscrire dans le mouvement d'universalité des connaissances et des capitaux. Les pays dont l'avantage concurrentiel repose sur l'énergie doivent réagir encore plus vite car il leur incombe impérativement d'adapter et d'élargir leur vision. D'autre part, lorsqu'un pays postule aujourd'hui à être une plate-forme de délocalisation, il faut qu'il regarde vers de nouvelles directions au premier rang desquelles figurent l'expertise, le savoir faire et le potentiel technologique, ensuite sans doute la proximité avec les grands marchés. Sinon il s'exposerait à de

grandes désillusions. La firme est l'acteur clé dans la concurrence globale. Nous entrons dans une phase nouvelle de la globalisation où la taille, c'est à dire la capacité pour une firme de déployer un potentiel opérationnel sur un maximum de marchés n'est plus suffisante. Elle devra disposer de la flexibilité pour affronter les turbulences, les bifurcations. Elle devra apprendre à vivre avec le chaos, l'incertitude. L'entreprise du futur devra être « *chaordonnée* ».

Il s'agit de conquérir les centres nerveux de la croissance mondiale, soit ceux qui participent à l'innovation à un niveau global (Porter 1993), les centres où se conçoivent les processus productifs de demain, où se modèlent les besoins de demain. En ce sens, il faut raisonner en termes de chaînes industrielles globales avec au centre des zones nobles à investir (et qui sont les plus convoitées) et à la périphérie des zones moins nobles et où les acteurs sont les plus interchangeables. Le centre représente les activités de conception, celles à plus forte charge en matière grise à l'opposé de la périphérie, constituée des activités d'exécution, de montage et de réalisation. Les processus productifs, aujourd'hui sont beaucoup plus complexes que par le passé. Ils enjambent les frontières et assignent à la firme le rôle d'ordonnateur du processus de création de richesse à l'échelle planétaire. Quand bien même la firme a toujours une nationalité, celle de ses principaux actionnaires, et de la localisation de son management et des ses grands centres de recherche, elle reste globale et accepte de déléguer une partie de sa stratégie technologique dans la mesure où cela renforce son avantage concurrentiel global. Ce sont des espaces que les pays émergents convoitent car leur place dans le processus global de développement technologique constitue un levier pour leur développement propre. Il va de soi ici que le marché local ne peut donc plus sérieusement constituer un horizon pour une industrie. « *Think, global act local* », voilà la règle. Etant installés dans la chaîne, les différents acteurs auront tout naturellement tendance à entrer en compétition pour lutter contre la force centrifuge de la concurrence et tenter de remonter de la périphérie vers le centre.

3. Aller vers un nouveau modèle d'entreprise

Il faut repenser la hiérarchie et le leadership. Comme dans un bateau, le chef est celui qui a la vision la plus complète du potentiel opérationnel et des enjeux. Il est dans la meilleure position pour voir le futur et prendre les décisions en conséquence. Là est sa légitimité. Le leader décuple la force de ses troupes car il leur indique non seulement le but mais surtout la certitude que son atteinte est possible. La certitude que quelque chose est possible est capitale car alors toutes les données de l'échec sont interprétées de manière différente. De fait, en ce sens, l'échec est constitutif de tout processus créatif. Henry Ford disait : « *l'échec est une occasion de recommencer de manière plus intelligente* ». Le leader doit donc avoir une perception exacte des enjeux à long terme, il doit être porteur d'un rêve, un idéal d'excellence, une ambition stratégique, être capable de la transmettre à toute l'entreprise, pour que chacun intègre son action quotidienne dans ce dessein global. Le leader doit veiller à être un leader de leaders. Il doit cultiver l'intelligence et promouvoir le leadership à tous les niveaux. Il doit fusionner les intelligences pour produire une intelligence supérieure. Il doit fédérer l'entreprise autour d'une vision pour libérer toute l'énergie créatrice et laisser aux employés la plus grande liberté d'initiative, les pousser à aller là où ils ne sont jamais allés. Le leader est le point d'articulation entre la force créatrice de l'entreprise, ses idées novatrices et son public, son marché.

Les entreprises disent que les ressources humaines sont le bien le plus précieux, mais ces ressources n'appartiennent qu'à elles-mêmes en fait. Il faut penser plutôt à les fédérer autour d'une vision, les convaincre, les intéresser, donner un sens à leur vie. Les entreprises doivent créer un environnement qui pousse les individus à s'épanouir dans le changement et non en être inhibés. Le management dans sa forme actuelle est obsolète. Les managers doivent être des imprésarios, des détecteurs de talents, des incubateurs d'intelligence, des visionnaires, des

fédérateurs d'énergie. Le manager de demain doit être porteur d'avenir. Comme tous les visionnaires, il doit associer l'humilité à la conviction inébranlable en la justesse de ses intuitions, à son enracinement dans le futur. L'entreprise qui réussira sera celle qui donnera un sens à la vie de ses employés. Cette entreprise réalisera l'impossible. Ceux-ci doivent être mobilisés pour réaliser leurs tâches mais plus encore pour imaginer ce qu'elles seront demain. Dans une société du zapping, nous connaissons aujourd'hui une nouvelle définition, plus riche, de la fidélité, basée sur des valeurs partagées, sur l'exigence et la liberté. A chaque instant on choisit librement de faire partie de l'entreprise.

Une entreprise en tant qu'organisation se définit comme un système de coopération. Il importe toujours de veiller à mettre ses membres en situation de coopération. La culture d'entreprise est ce qui transforme la diversité en unité. La représentation que se fait l'individu de son organisation est fondamentale. Elle la distingue des autres et incarne aussi comment confusément il donne un sens à sa propre vie. L'individu a en effet un besoin pressant de (re)trouver du sens dans l'entreprise. Il a besoin de s'y accomplir. Lui donner cette perspective et cette possibilité c'est décupler les forces de l'entreprise. Konosuke Matsushita le souligne fort bien : « *Le business est devenu si compliqué, si difficile et la survie d'une firme si problématique, dans un environnement de plus en plus dangereux, inattendu et compétitif, qu'une entreprise doit chaque jour mobiliser toute l'intelligence de tous pour avoir une chance de s'en tirer. Pour nous, le management, c'est précisément l'art de mobiliser et de rassembler toute cette intelligence de tous, au service du projet de l'entreprise* »¹

Les entreprises devront construire une puissante infrastructure pour l'apprentissage, l'intégration permanente des connaissances nouvelles et la mise à niveau du personnel. Elles ressembleront de plus en plus dans leur rapport à la

connaissance, à des universités. M. Porter (1997) le souligne fort bien : « *Seules pourront devenir ou rester performantes les entreprises qui seront capables d'acquérir et d'assimiler rapidement de nouvelles connaissances, de nouvelles visions. Je pense qu'elles devront devenir, en quelque sorte, des universités, et développer l'enseignement et la formation beaucoup plus qu'elles ne l'ont fait par le passé* ».

Posons un principe : l'entreprise gagnante de demain sera une université. Nous irons ainsi vers un effacement progressif des barrières entre entreprise et université. Il en découle logiquement que l'université gagnante de demain sera elle-même une entreprise. Des courroies de transmission la relieront à la sphère économique. Les étudiants verront se confondre une partie de leur scolarité avec l'activité productive, les professeurs exerceront comme experts ou comme managers, les chercheurs mèneront des projets générateurs de richesse et seront à l'origine de la puissance de leurs institutions. Etant le point de contact avec les disciplines scientifiques fondamentales, ils intégreront les logiques de marché de manière spécifique car la recherche fondamentale fonctionne selon une horloge tout à fait différente de celle qui règle la cadence des entreprises.

4. Nous vivons une transition des Etats-Nations aux réseaux

La pérennité des acteurs dépendra de plus en plus de leur capacité à s'adapter aux exigences toujours plus sévères de la compétition. Il s'agira pour eux d'améliorer sans cesse leurs performances et accroître leur pouvoir innovant. Le savoir apparaît aujourd'hui comme le mode majeur de création de la richesse. La puissance d'une firme tient donc de plus en plus de la qualité de ses articulations avec les producteurs de savoir. La firme tend à se redéployer comme un système d'attraction des innovations extérieures tout en fondant ses cadres opérationnels dans un processus innovant. L'entreprise doit gérer le savoir mais surtout le processus de renouvellement du savoir. Elle doit s'organiser autour du savoir.

¹ In STRATEGIE, STRUCTURE, DECISION, IDENTITE, STRATEGOR, InterEditions, Paris, 1993, page 502

Le pouvoir se trouve dans les réseaux. La révolution du savoir et de la communication ouvre de nouvelles possibilités. Inimaginables il y a quelques années. Elle crée le marché global. Tout en réduisant relativement la taille des acteurs, elle accroît leur pouvoir. Nous vivons la transition des Etats-nations aux réseaux. Les firmes sont au cœur de ce mouvement. Là encore, il ne faut pas rater le train. Auparavant, l'avantage concurrentiel dépendait des ressources et de la main d'œuvre. Aujourd'hui, nous entrons dans l'ère des industries de l'intelligence. Le cercle des leaders n'est plus si hermétique, il est accessible à ceux qui réunissent l'ambition et le capital intellectuel nécessaires. L'avantage concurrentiel repose aujourd'hui sur l'homme, ses compétences et son savoir. Bangalore en Inde est devenu un des pôles mondiaux du génie logiciel.

Nous vivons véritablement une époque de transition, non une simple époque de turbulences passagères qu'il faut traverser avec le minimum de dégâts. Pour mettre à profit les opportunités tout en nous protégeant des menaces, nous sommes condamnés à nous investir fortement dans le changement qui prend quatre formes majeures : (i) Intensification de la concurrence ; (ii) internationalisation des processus productifs, (iii) globalisation des marchés financiers, (iv) incertitude croissante des marchés.

S'adapter au changement c'est se rendre capable d'imaginer le futur, pour le construire, c'est se préparer à entrer dans le futur de façon très systématique. Il faut porter l'imagination au pouvoir dans les entreprises pour conquérir le futur. Il faut régénérer sans cesse le réservoir d'intelligence de l'entreprise. En ce sens, les entreprises algériennes doivent désapprendre beaucoup de ce qu'elles savent déjà, désinstaller en quelque sorte des comportements pour aller plus loin. Comme une fusée abandonne des étages au fur et à mesure de son ascension. A cette seule condition elles échapperont à la force de gravité du passé.

La stratégie doit aller au delà des manœuvres de la firme face à la concurrence, comme le rappelle M.

Porter : « *Une bonne stratégie est celle qui guide l'évolution structurelle du secteur d'activité mais aussi la position spécifique de l'entreprise dans le secteur* » (Porter 1997). Il faut créer des avantages concurrentiels pour demain, c'est à dire tenter toujours d'orienter le changement en faveur de la firme. Il y a une lutte d'influence pour façonner les marchés de demain. Il faut développer la sensibilité aux discontinuités pour les comprendre ensuite les gérer.

Paradoxalement, nous le voyons, les pays émergents peuvent trouver de nouvelles ouvertures stratégiques, sans rapport nécessaire avec leur poids économique. L'Inde en est un exemple probant. Il faut à notre sens rechercher une spécialisation qui permettrait au pays d'atteindre un seuil d'expertise critique sur un domaine particulier. Mais ce n'est pas gagné d'avance. Plus un marché est étendu plus l'entreprise doit se spécialiser pour réussir, concentrer son activité sur un segment spécifique. Il faut rétrécir la cible, c'est un enseignement de la stratégie militaire. Plus que jamais, il ne faut pas se disperser. Le monde devient une économie globale avec un marché global. Il faut sortir de ses marchés pour réussir. Il faut donc chercher des avantages concurrentiels globaux. Il faut toujours chercher un redéploiement dans de nouvelles activités génératrices de croissance. Les entreprises évoluent dans des marchés globaux, ce qui complexifie le jeu concurrentiel. La technologie jouera un grand rôle dans la création de l'avantage concurrentiel pour demain.

5. Conclusion

La mondialisation est un phénomène objectif, c'est un processus historique indépendant de la volonté immédiate des acteurs. L'attitude que ces derniers adoptent face au changement fera de ses manifestations des opportunités ou des menaces selon les cas. La dématérialisation de la croissance, mais surtout l'émergence des technologies de l'information, et le développement des réseaux de savoir, parce qu'ils sont par essence hostiles à toute limite, toute

frontière, offrent des possibilités insoupçonnées aux pays du Sud pour peu qu'ils en aient l'ambition.

Si l'on reprend la figure du cercle, on peut dire que le Monde s'organise ainsi avec un centre composé des pays occidentaux autour duquel se trouve une périphérie, composée des autres pays de la planète. La dynamique du Système Monde est alors caractéristique : le centre tend vers l'ordre alors que la périphérie, par le fait de tendances entropiques tend vers le désordre, la fragmentation. Ainsi les pays de l'Occident tendent-ils à la faveur de la mondialisation à se fondre en un seul ensemble, seulement divisé en groupes régionaux, et où les firmes enjambant les frontières, ordonnent le processus de création de richesses à la base duquel se trouve la savoir. Les pays de la périphérie quant à eux développent des dynamiques de fragmentation et d'instabilité, où s'exacerbent les particularismes religieux, ethniques, culturels, nationaux avec leur cortège de crises politiques : Bosnie, Moyen-Orient, etc. Il apparaît alors que la tendance à l'ordre du centre se nourrit d'une tendance au désordre dans la périphérie. L'enjeu semble donc bien être pour les pays de la périphérie de trouver en leur sein des forces à même de combattre cette entropie naturelle dans lesquelles se trouvent emmêlées leurs projets nationaux.

Dans ce sens, pour combattre les forces entropiques qui les traversent, les pays de la périphérie doivent renforcer les zones d'ordre et pousser celles-ci à effectuer en quelque sorte une multiplication cellulaire, diffusant l'ordre dans le système, jusqu'à l'ordonner, ces zones sont les universités et les acteurs économiques, l'Etat, en se modernisant pour encourager cette dynamique devient en effet le grand ordonnateur du développement scientifique et technique et le catalyseur du développement d'entreprises modernes, à même de participer au grand jeu économique planétaire.

Il faut impérativement désidéologiser le traitement des questions économiques. La privatisation est l'arbre qui cache la forêt. Comme tous les tabous, elle présente l'avantage de masquer les enjeux réels,

repoussant les vrais arbitrages. Qui peut prétendre en effet qu'ExxonMobil, que Boeing ou Microsoft, toutes entreprises privées, ne soient pas parmi les fondements de la souveraineté des Etats-Unis ni que Total ne soit pas un des socles de la souveraineté française, voire BP née de la volonté de Churchill, anticipant la fin de la marine à vapeur, de répondre aux besoins en carburant de la flotte britannique. Il découle de cette démonstration que pour les pays du Sud l'enjeu est aujourd'hui le pouvoir innovant de leurs économies et le dynamisme de leurs acteurs nationaux, y compris les institutions financières, qui, dans une saine émulation, développent l'avantage concurrentiel national, attirent les ressources et la technologie mondiales pour capter une partie de la croissance de l'économie monde.

Nous changeons de paradigme. Nous vivons dans un monde interdépendant, un grand village planétaire, où la souveraineté devient une position dynamique conquise et reconquise chaque jour par les performances de l'économie nationale, à travers ses acteurs les plus dynamiques fonctionnant impérativement à un standard d'excellence international et étant en permanence confrontées aux challenges de la concurrence internationale..

Les pays producteurs d'énergie doivent faire le choix de se confiner par leur seule qualité d'exportateurs d'énergie et de matières premières à une insertion passive dans l'économie mondiale ou d'opter pour une insertion active par le biais de leurs acteurs économiques nationaux à qui ils assigneraient la mission d'être un agent actif des mutations en cours, et d'être en conséquence une source renouvelable de richesses pour leur pays.

BIBLIOGRAPHIE :

- BRZEZINSKI (Z.) *LE VRAI CHOIX. L'AMERIQUE ET LE RESTE DU MONDE.* Odile Jacob, Paris, 2004
- COHEN (E.), *L'ORDRE ECONOMIQUE MONDIAL*, Fayard, Paris,
- DRUCKER (P.), *STRUCTURES ET CHANGEMENT*, Village Mondial, Paris, 1996
- DRUCKER (P.) *MANAGEMENT CHALLENGES FOR THE 21ST CENTURY*, HarperCollinsPublishers, New York 1999, Version française: *L'AVENIR DU MANAGEMENT*, Village Mondial, Paris, 1999
- FUKUYAMA (F.) : *LA FIN DE L'HISTOIRE ET LE DERNIER HOMME*, Flammarion, Paris, 1992.
- FUKUYAMA (F.), *LA FIN DE L'HOMME*, La Table ronde, Paris, 2002.
- GIGET (M.), *LA DYNAMIQUE STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE. INNOVATION, CROISSANCE ET REDEPLOIEMENT A PARTIR DE L'ARBRE DE COMPETENCES*, Dunod, Paris, 1998
- SOUS LA DIR. DE GIBSON (R.), *REPENSER LE FUTUR*, Village Mondial, Paris, 1997
- HAMEL (G.), *LA REVOLUTION EN TETE*, Village Mondial, PARIS, 2000
- HAMEL (G.) PRAHALAD (C.K.) : *LA CONQUETE DU FUTUR*, Dunod Paris, 1999
- HANDY (C.) *LE TEMPS DES PARADOXES*, Village Mondial, Paris, 1995
- HUNTINGTON (S.) :
- NAÏR (S.), *L'EMPIRE FACE A LA DIVERSITE*, Hachette, Paris, 2003
- NOKANA (I.) ET TAKEUCHI (H.) : *LA CONNAISSANCE CREATRICE. LA DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE APPRENANTE*, DE BOECK UNIVERSITE, Paris Bruxelles 1997
- OHMAE (K.) : *L'ENTREPRISE SANS FRONTIERES. NOUVEAUX IMPERATIFS STRATEGIQUES*, InterEditions, PARIS, 1991
- PETERS (T.), *LE CHAOS MANAGEMENT*, InterEditions, Paris, 1988
- PORTER (M.), *L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DES NATIONS*, InterEditions, PARIS, 1993
- SENGE (P.), *LA CINQUIEME DISCIPLINE*, First, Paris, 1991
- STIGLITZ (J.), *La grande désillusion*, Fayard, Paris, 2002
- STIGLITZ (J.), *Quand le capitalisme perd la tête*, Fayard, Paris, 2003
- YERGIN (D.) STANISLAW (J.), *La grande bataille. Les marchés à l'assaut des pouvoirs.* Odile Jacob, Paris, 2000.
- ZAKARIA (F.) *L'AVENIR DE LA LIBERTE. LA DEMOCRATIE LIBERALE AUX ETATS-UNIS ET DANS LE MONDE.* Odile Jacob, Paris, 2003

© [Dr Mourad PREURE, Alger, Juin 2005](#)

mourad.preure@yahoo.fr