

### LE MECCANO DE LA GOUVERNANCE

**À propos du livre de  
Pierre Calame et André Talmant  
«L'État au cœur  
Le Meccano de la gouvernance»**  
Editions Desclée de Brouwer, 1997  
par Claude Riveline  
École des mines de Paris

Le titre et le sous-titre de l'ouvrage constituent un bon résumé de son contenu. Il y est question du cœur de l'Etat, c'est-à-dire des aspects les plus locaux, les plus techniques, les plus humains des relations de la puissance publique et des administrés, et des dégâts qu'une conception trop impériale, d'inspiration scientifique et juridique, peut causer. Nous voilà orientés vers une critique, désormais classique, de l'Etat régalien en faveur d'un Etat modeste, voire de moins d'Etat, éventuellement assortie d'une apologie de privatisations étendues.

Eh bien pas du tout. La thèse des auteurs, praticiens chevronnés des administrations publiques, est, qu'au contraire, il n'a jamais été aussi nécessaire, en ces temps de globalisation aux effets redoutables, de tenir d'une main ferme les intérêts collectifs. C'est en cela qu'ils portent l'Etat au cœur, entendez au plus près de leur cœur.

Mais il s'agit, à leurs yeux, de tout autre chose que de l'Etat monarchique tel qu'on le pratique en France depuis toujours. C'est pourquoi ils emploient le néologisme anglo-saxon de "gouvernance" qui évoque une maîtrise plus large et plus souple que le mot de gouvernement. Cela désigne pour eux "un art de gouverner, des institutions publiques, une pratique administrative adaptés au siècle qui vient, capables de concilier la nécessaire prise en compte des interdépendances, qui nous unissent, et le respect de l'infinie diversité des êtres et des lieux, qui nous enrichit" (p.14).

Reste le mot de "Meccano", qui donne un prix particulier à cet ouvrage aux yeux d'un chercheur en gestion. Il fait en effet référence aux rouages invisibles, aux causalités funestes que l'opinion attribue, naïvement et sur un mode passionnel, aux mauvais fonctionnaires et aux mauvais politiques.

Les auteurs sont particulièrement avertis de ces phénomènes. Ils sont, en effet, l'un et l'autre ingénieurs des Ponts et Chaussées et ils se sont connus dans l'arrondissement de Valenciennes de 1970 à 1980. Cette région fut à cette époque un lieu privilégié pour observer les dysfonctionnements de la machine étatique, car les malheurs des mines et de la sidérurgie locales rendaient nécessaires de vigoureuses inter-

ventions de l'Etat. Ils y ont puisé une conscience de plus en plus inquiète du pouvoir démesuré que leur donnait la simple logique administrative : "Nous disions à l'époque que s'il y avait eu des subventions pour guillotines, les élus locaux auraient découvert qu'ils avaient besoin de guillotines".

Par la suite, ils évoluèrent l'un et l'autre vers des emplois d'ampleur nationale (ministère de l'Équipement) voire internationale : Pierre Calame est aujourd'hui responsable d'une organisation non gouvernementale, la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme, qui a son siège à Genève. Cette institution conduit au niveau mondial des actions de rencontres, d'études et de publications qui ont toutes pour objectif de valoriser les cultures minoritaires, de donner à entendre des voix étouffées par la détresse économique et politique, et de fait connaître partout les bonnes questions et les bonnes réponses locales.

C'est ainsi que Pierre Calame a pu se rendre compte que les nécessités d'une bonne gouvernance et les méfaits des pratiques courantes étaient observables dans des termes analogues à Paris, à Bruxelles et à l'ONU. Ces méfaits sont caractérisés par l'attitude technocrate consistant à saisir le monde par des études, des rapports, des colloques de spécialistes, au lieu de privilégier l'écoute et les débats. Par ailleurs, les administrations spécialisées défendent leur point de vue avec acharnement, quitte à combattre celui des autres administrations relevant de la même autorité. C'est ainsi que son coauteur, André Talmant, a découvert deux rapports techniques plaçant l'un le pour, l'autre le contre, signés de la même personne qui avait été mutée du premier service vers le second (p. 97) !

Autre travers répandu : considérer que les élus sont les interprètes suffi-

sants des aspirations de leurs mandants et, à ce titre, exclusifs porteurs de sens, tandis que les fonctionnaires ne sont que leurs exécutants. Une telle frontière est fallacieuse, dans la mesure où il y a du sens et de la technique partout et où un élu obéit à sa logique propre, qui ne saurait récapituler tous les points de vue. Ce travers sévit particulièrement à l'ONU entre les représentants des pays et les permanents (p. 125). Les auteurs reviennent sur les différences importantes entre l'Etat français et les Etats anglo-saxons et germaniques. L'idéologie française est "hiérarchique, ecclésiastique et impériale" et la République n'est pas moins monarchique que ne l'étaient les rois (p. 154). Ailleurs, l'intérêt général n'est que rarement défini d'en haut, il est plutôt considéré comme un compromis mouvant entre des intérêts particuliers, locaux, concrets, et la

G O U V E R N A N C E S



D É M O C R A T I E

Pierre Calame  
André Talmant

# L'ÉTAT AU CŒUR

*Le Meccano de la gouvernance*

DESCLÉE DE BROUWER

délégation vers les niveaux supérieurs n'y est qu'un pis-aller.

C'est à partir de ce dernier modèle que les auteurs dessinent les voies du progrès. Ils privilégient des procédures concrètes, autour de l'idée de projet, "ce qui arrive quand, dans une communauté humaine, on prend conscience que ce qui unit est supérieur à ce qui divise" (p. 120). Mais les communautés humaines se manifestent à diverses échelles de l'espace et du temps, entre lesquelles il faut organiser de méthodiques articulations. Pour concrétiser chaque niveau de projet, ils suggèrent de généraliser la pratique de cahiers des charges, qui mettent l'accent sur des obligations de résultats, et de plates-formes, textes courts en trois parties, énonçant les constats, les valeurs, et les axes prioritaires d'action, la partie la plus importante étant celle des valeurs, expression écrite des désirs. C'est au niveau de la géographie, du territoire, que la cohérence des désirs leur apparaît la plus manifeste.

Le principe général qui sous-tend cette préoccupation des diverses échelles de gouvernance, c'est qu'à l'opposé de la doctrine des Lumières, qui postulait que les questions sont diverses et les réponses universelles, il faut désormais accepter que ce sont les questions que le genre humain partage, mais que les bonnes réponses sont toujours spécifiques.

Les vices des modes actuels de gouvernement, du village à la planète, tiennent, en dernière analyse, au poids excessif du modèle de l'entreprise et de son héros, l'homo-economicus. Il faut revenir à la singularité des conditions humaines, bien plus riches que leur seul aspect économique. Pour cela, mieux vaut porter son attention et ses efforts sur les procédures que sur les principes. A ce prix, l'Etat redeviendra le garant de la difficile dialectique entre unité et diversité.

En tant que défenseur de la nécessaire cohérence entre rites, mythes et tribus (cf. "Le rêve, la loi et la coutume" - *Gérer et Comprendre* mars 1996), je me suis senti en complète harmonie avec cette belle construction, où j'ai retrouvé mes trois piliers, sous les appellations de désirs, de procédures et de territoires. Il reste, à mon avis, à mieux articuler ces trois considérations, car il n'est pas du tout certain que les bonnes procédures soient universelles



## ADMINISTRATION DES CHOSES ET GOUVERNEMENT DES PERSONNES

À propos du livre de  
Arie de Geus

**«La pérennité des entreprises :  
l'expérience des entreprises  
centenaires au service de celles  
qui veulent le devenir»**

Éditions Maxima - Laurent du Mesnil,  
1997, 268 pages

(traduction de  
«The living company», 1997)

par Vincent Calvez

CRG, École Polytechnique

et Alain Guénette, HEC - Lausanne.

Disons-le d'emblée, le livre d'Arie de Geus se détache de la masse des ouvrages de gestion habituels. Il ne recèle ni clichés ni prétentions excessives et n'abuse pas non plus d'un vocabulaire hermétique souvent rebutant. En unifiant des courants de pensée managériaux et des données économiques actuels, il propose des chemins de réflexion fort intéressants sur l'efficacité à long-terme des entreprises. Cet auteur a, de plus, le souci du lecteur en se montrant très pédagogue, ce qui n'est pas déplaçant.

Arie de Geus est un ancien haut-dirigeant de l'une des plus grandes entreprises mondiales, la "Royal Dutch/Shell" où il a travaillé pendant près de quarante ans. C'est à lui que l'on doit, entre autres, le concept "d'entreprise apprenante". Une question majeure est à l'origine du livre : pourquoi si peu d'entreprises perdurent-elles ? Pour de Geus, il existe un taux alarmant de "mortalité" chez les entreprises puisque certaines études parlent même d'une longévité moyenne de 12,5 ans au Japon et dans de nombreux pays européens. Il y a donc une trop grande différence entre les possibilités de vie d'une entreprise (vie naturelle) et la vie réelle, il s'agit là d'un potentiel gaspillé. Mais pourquoi ? Et comment y échapper ?

Se basant tant sur sa vaste expérience que sur l'étude d'une trentaine d'entreprises à grande longévité, l'auteur dégage les quatre traits principaux qui caractérisent les entreprises pérennes soit :

- la sensibilité à l'environnement : elles sont restées en phase avec le monde qui les entoure ;
- le duo cohésion et identité : elles ont su favoriser, par un type de direction et de gestion appropriés, l'attachement et l'implication du personnel, conditions essentielles de survie ;
- la tolérance et la décentralisation : elles savent laisser à leurs membres la

latitude de développer des activités se déroulant à la périphérie de l'entreprise et laissent ainsi croître les idées de développement ;

- la prudence financière : ces entreprises ont une conception traditionnelle de l'argent où la croissance patiente et assurée est valorisée face aux comportements de "joueur".

Jusque-là, peut-on se dire, rien de fondamentalement nouveau. Pourtant, la force du livre se trouve autant dans l'enchaînement de l'argumentation, que dans le recours aux exemples souvent frappants venant appuyer la démonstration. Surtout, ce serait passer à côté d'une certaine essence du livre, si l'on ne voyait pas que le propos de l'auteur, à travers son modèle, présente une critique intelligente de nombreux postulats classiques définissant la manière de faire des affaires. Selon de Geus (p. 236) Shell "n'existe pas pour extraire du pétrole, mais extrait du pétrole pour exister". L'entreprise existe donc pour se développer comme une entité vivante et non pas seulement pour verser des dividendes aux actionnaires.

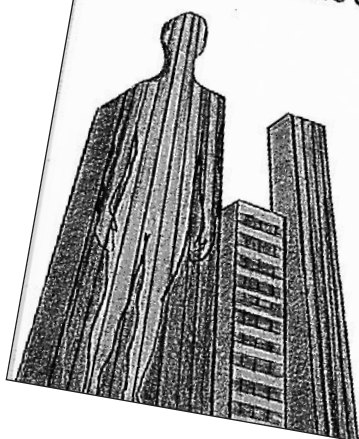
De cette affirmation, il n'y a qu'un pas pour passer à l'autre critique formulée par l'auteur sur certaines habitudes de gestionnaires et dirigeants, induites par le marché : "les entreprises visionnaires" se souciaient moins que leurs concurrents de la maximisation du bénéfice ou du retour sur investissements". Il critique aussi la fausse dichotomie selon laquelle une stratégie doit choisir entre rentabilité et longévité. Les deux sont liées mais "de manière qualitativement différente par rapport à ce qui était le cas dans le contexte économique d'il y a un demi-siècle". L'exigence d'un rendement maximal des actifs à court-terme peut même compromettre et abrégier la durée de vie d'une entreprise. C'est là une autre point central du livre : le manque de lucidité ou le cynisme d'actionnaires ne voyant l'entreprise que comme une machine économique destinée à leur procurer des profits sans tenir compte d'autres critères et traitant donc l'ensemble des ressources comme des postes pouvant être supprimés au besoin dans le bilan.

Pour de Geus, ce cynisme est également permis par le fait que le droit reste souvent en retard par rapport à la réalité économique et donne aujourd'hui trop de pouvoir aux investisseurs. Ces derniers n'ont souvent aucun lien avec les entreprises qu'ils "possèdent" et donc peu de sentiment de responsabilité envers elle. Il y a donc lieu de revoir notre mode de mesure de la réussite en affaires, en favorisant l'éclosion d'entreprises basées sur l'apprentissage car, dit-il, nous sommes passés d'une société du capital à une société du savoir. Le point de vue strictement économique était davantage valable quand les dirigeants se croyaient maîtres de leur environnement. Mais, dans la nouvelle donne, celle d'un monde turbulent où le savoir est devenu le facteur le plus

Arie de Geus

# La Pérennité des Entreprises

L'expérience des entreprises centenaires  
au service de celles qui veulent le devenir



important, l'entreprise "vivante" est d'abord celle qui est capable d'apprendre avec ses membres, mais également d'être, de partager et d'évoluer avec eux.

Arie de Geus conçoit la prise de décision comme résultant d'un processus d'apprentissage collectif. Il propose, à partir d'une réflexion sur la planification et diverses méthodes de prévision, mais également à partir de différentes théories d'apprentissage, des moyens pour augmenter la qualité et la vitesse de la prise de décision. Pour illustrer les difficultés de l'apprentissage dans les entreprises, et spécialement chez les dirigeants, l'auteur nous livre une anecdote à méditer : *"Même la phrase 'j'ai appris que...' avait à peine droit de cité dans beaucoup de cercles au sein de Shell. Dans cette logique, seul celui qui ne savait pas avait besoin d'apprendre. Or, à l'époque (surtout pour ma génération, qui a atteint l'âge adulte dans les années cinquante), il valait mieux donner n'importe quelle réponse plutôt que d'avouer son ignorance. Cette attitude est encore profondément enracinée dans bon nombre d'entreprises, au point de paraître parfois indéracinable"* (p. 206).

Pour de Geus, une entreprise "vivante", c'est-à-dire soucieuse de bâtir une communauté efficace, de protéger ses employés afin de voir croître leur implication, risque d'être plus rentable qu'une entreprise "économique", dès qu'on l'apprécie en regard du long-terme. De plus, ce genre d'entreprise sera davantage capable d'apprendre (et surtout plus rapidement) qu'une autre en pouvant exploiter l'intelligence de

tous ses membres, ces derniers étant désireux de contribuer à l'efficacité de l'entreprise car ils savent *"qu'ils s'appartiennent mutuellement"* et ont

donc certains devoirs les uns vis-à-vis des autres (p. 145). Tandis que l'entreprise économique gère des compétences interchangeables, voire jetables, l'entreprise "vivante" gère des personnes. Pourtant, tout n'est pas sans risques car : *"autant la construction d'une telle entreprise prend longtemps, autant on peut la démolir en moins d'un an"* (p. 174).

On le voit bien, de Geus démontre qu'au sein d'une entreprise, l'administration des choses et le gouvernement des personnes peuvent faire un mariage de raison, sinon d'amour, à la condition toutefois de posséder un dirigeant pétri de hautes valeurs éthiques. Ce dernier devant, en plus, être assez intelligent et tolérant pour s'affranchir du dilemme : besoin de contrôle/implication et responsabilisation. Au passage, il égratigne la métaphore du dirigeant vu comme le pilote d'un bateau, lui préférant le vers du poète Machado : *"la vie est un sentier que l'on trace en marchant"*. Pour de Geus : *"L'entreprise ne navigue pas vers une destination déjà établie. Elle ne trouve ni des routes, ni même des sentiers. Au bout du compte, c'est la progression qui détermine la route, pas l'inverse"* (p. 210).

En guise de conclusion, on ne peut que conseiller ce livre écrit par un praticien. C'est un antidote utile contre une vision à court-terme qui préside parfois à de trop nombreuses décisions économiques. Cet ouvrage semble bien plus proche de la réalité de la vie des affaires que ce qu'on peut lire dans la plupart des manuels de management.

## MOSAÏQUE

### REQUIEM POUR LA BUREAUCRATIE ?

À propos du livre de  
**François Dupuy**  
**«Le client et le bureaucrate»**  
Dunod, Paris, 1998  
par Jean-Philippe Neuville, CSO INSA

François Dupuy n'est pas un nouveau venu dans le champ de l'analyse des organisations. Coauteur avec Jean-Claude Thoenig de deux ouvrages sur cette question (*Sociologie de l'administration française*, Colin, 1983 ; *L'administration en miettes*, Fayard, 1985), il nous avait déjà donné à voir autrement et fort intelligemment les administrations françaises et leur fonctionnement.

Ce livre marque incontestablement une avancée significative de sa réflexion sur trois points. Tout d'abord, il nous fait sortir de l'administration pure et dure. Certes, les ministères des transports et de l'éducation nationale sont toujours présents, mais on découvre surtout le transport aérien, la construction automobile, la banque, la restauration collective, l'hôpital, les salons de coiffure et beaucoup d'autres. Ensuite, cet ouvrage nous invite à sortir de l'Hexagone pour voir comment font les autres, notamment les pays anglosaxons et l'Espagne. Enfin, l'auteur nous propose une définition élargie de la bureaucratie, sur la base d'anecdotes plus pédagogiques que bien des manuels académiques, combien le fonctionnement bureaucratique se retrouve aussi bien chez le commerçant de quartier qu'au sein d'un ministère.

Le projet de cet ouvrage est double. D'une part, François Dupuy soutient une thèse, celle de la victoire du client sur la bureaucratie et, derrière elle, celle de la disparition progressive de la logique du producteur au profit de celle du consommateur. D'autre part, l'auteur propose une démarche de changement qui permet à toute bureaucratie de digérer la logique du client et qui s'appuie pour cela sur l'analyse sociologique des organisations dont il s'avère, une fois de plus, l'un des plus brillants porte-parole.

François Dupuy commence par situer sa problématique autour de la fameuse mondialisation dont il propose une approche originale : classiquement, la mondialisation est abordée soit en termes de répercussions macro-économiques (expansion, récession, chômage, etc.) soit, à l'inverse, en termes d'impacts sur les individus (précarité, mobilité, rythme de travail, etc.) ; F. Dupuy nous propose de lire le phénomène "mondialisation" à l'aune d'un objet intermédiaire, l'organisation. Avec une hypothèse forte : c'est dans l'organisa-

FRANÇOIS DUPUY

# LE CLIENT ET LE BUREAUCRATE

tion que s'actualisent et s'articulent les effets collectifs et individuels de ce mouvement de fond.

Selon lui, la mondialisation des échanges impose la logique du client à celle du fournisseur. Or, la bureaucratie, c'est exactement l'inverse puisqu'il s'agit d'une organisation qui sert prioritairement les intérêts de ses membres et qui externalise les coûts de son (dys)fonctionnement sur son environnement constitué de collectifs solvables tels que les contribuables, les usagers ou les clients. Tous les exemples du livre permettent de bien distinguer une organisation orientée vers le client d'une organisation bureaucratique, mais l'un d'eux s'avère particulièrement pédagogique car tiré d'une expérience personnelle on ne peut plus concrète.

Alors que l'auteur arrive aux États-Unis pour y enseigner plusieurs mois à l'université de l'Indiana, il doit se procurer deux cartes : une carte de crédit et une carte d'identité de l'université. Pour obtenir la première, il se rend dans une banque, et là, une même personne se charge de remplir les imprimés, de faire la photo, d'ouvrir le compte et de lui délivrer sa carte, le tout en 10 minutes. Pour obtenir la seconde, l'auteur doit se rendre au bâtiment des affaires internationales, puis à celui des assurances santé pour obtenir des papiers demandés par le premier interlocuteur, puis dans son propre département d'enseignement pour obtenir sous trois jours de nouveaux documents qui doivent être visés par le doyen et le responsable de la discipline et, enfin, une fois tous les documents obtenus, au bâtiment où un photographe attitré réalise la photo et où il lui est demandé de repasser sous

quelques jours afin de récupérer la fameuse carte...

Dans cet exemple, la comparaison illustre parfaitement la différence de fonctionnement des organisations et on imagine aisément l'écart de satisfaction ressenti par le client. Mais ces différences ne gênent pas le moins du monde l'université qui n'est pas en concurrence avec la banque. Ce qui n'est plus le cas dans la comparaison que l'auteur fait des fonctionnements de deux compagnies aériennes européennes et qui donne bien à voir dans quelle mesure l'orientation client procure un avantage compétitif à l'organisation en situation de concurrence.

Mais, et cela constitue l'un des apports majeurs de ce livre, la bureaucratie n'opère pas que dans le champ des grandes organisations. François Dupuy nous parle ainsi d'un magasin de literie ou encore de salons de coiffure. Ce dernier cas s'avère extraordinaire car, de très rares exceptions près, on connaît tous la succession des opérations qui consiste à faire le shampoing, couper les cheveux et encaisser. À ces trois étapes du processus peuvent être rattachés trois lieux distincts et, le plus souvent, deux ou trois spécialistes différents. Et c'est là que l'auteur nous interpelle lorsqu'il nous dit que ce n'est pas au client de se déplacer de poste de travail en poste de travail tout au long du processus de production, ce qui est le propre de la bureaucratie, mais à l'organisation de s'organiser autour du client. Il raconte alors, non sans humour, comment réagit le salon de coiffure quand le client exige de se faire couper les cheveux en lieu et place du poste «shampoing» !

Au final, l'ensemble du livre s'avère «drôlement» pédagogique et convaincant. Deux réserves toutefois. La première est le caractère parfois rhétorique de la place accordée au «client» pour expliquer ce vaste processus de débureaucratiation des organisations, ce qui tend à occulter les trois conditions qui rendent possible cette victoire du client : la mise en concurrence, l'objectif de rentabilité et la saturation du marché. En effet, dès lors que l'organisation jouit d'un monopole de droit ou de fait, que la réalisation de profits et la rentabilité n'entrent pas dans ses objectifs, ou que la demande est supérieure à l'offre, alors le client n'a plus aucune prise sur l'organisation pour lui imposer sa propre logique.

La seconde réserve renvoie à l'éternel cas de l'éducation nationale. François Dupuy nous explique ce qui constitue selon lui la singularité de cette organisation, à savoir que plus l'enseignant est diplômé, moins il enseigne, et plus il s'éloigne de ses «clients» (les étudiants). Je n'ai pas pour habitude de défendre le «mammouth» mais en l'occurrence, l'attaque n'est pas la bonne. En effet, dans la plupart des grandes entreprises, la distance par rapport aux tâches opérationnelles et aux clients est

tout aussi dépendante de la qualité des diplômés détenus. On ne pourrait d'ailleurs que se réjouir de voir les cadres les plus diplômés, à l'instar des maîtres de conférence d'université, participer six heures par semaine et ce, tout au long de leur carrière, aux tâches les plus opérationnelles du processus de production de leur entreprise...

## L'IMMATÉRIEL EST-IL GÉRABLE ?

**À propos du livre  
d'Ahmed Bounfour  
«Le management des  
ressources immatérielles ;  
maîtriser les nouveaux leviers  
de l'avantage compétitif»**

Dunod, 1998, 268 pages.

par Gilles Garel

Université de Marne la Vallée

L'immatériel existe, nous l'avons rencontré. Qu'un thème soit à la mode ne justifie évidemment pas l'intérêt de toutes les publications qui lui sont consacrées. Avec l'ouvrage d'Ahmed Bounfour sur le management des ressources immatérielles, nous disposons d'un manuel clair et concis s'inscrivant dans une analyse stratégique de fond plutôt que privilégiant les effets de manche d'une actualité ou de discours managériaux superficiels. Les activités industrielles se dématérialisent et le développement des activités de service depuis une vingtaine d'années est structuré. Ces dernières représentent 70 % du PIB français. Aujourd'hui, les constructeurs automobiles dépensent autant d'argent à concevoir et à vendre leurs produits qu'à les fabriquer. De même, 75% à 95% de la masse salariale est consacrée actuellement à des fonctions d'intelligence plutôt qu'à la production directe. Finalement, *«les processus de production physiques font partie aujourd'hui d'une chaîne de valeur ajoutée totale dans laquelle les investissements immatériels, en particulier de conception et de mise en œuvre de systèmes d'information et de décision, et plus généralement de valorisation de l'intelligence dans l'entreprise, constituent une composante essentielle»* (p. 6).

Au-delà de ces données et de ces constats généraux, deux types de questions sont posées. D'une part, comment caractériser, mesurer, définir les activités immatérielles ? D'autre part, comment gérer ces activités ? Selon quels dispositifs ? Quelles sont les spécificités, les conséquences et les difficultés de cette gestion de l'immatériel ? Ahmed Bounfour plaide pour une spécificité du

Management des Ressources Immatérielles (MRI). Ce management a pour objet d'optimiser les liaisons entre les ressources technologiques, les ressources humaines et l'ensemble des systèmes de l'entreprise afin d'accumuler et de valoriser les savoirs internes de l'entreprise en liaison avec ceux existants et offerts à l'extérieur. Les quatre cinquièmes de l'ouvrage traitent du MRI. En croisant et en ordonnant, autour de thématiques claires (mesurer, externaliser, mémoriser) des approches théoriques, sectorielles et géographiques, l'ouvrage organise en dix chapitres autonomes une production académique, une série de rapports d'experts gouvernementaux et d'écrits de consultants.

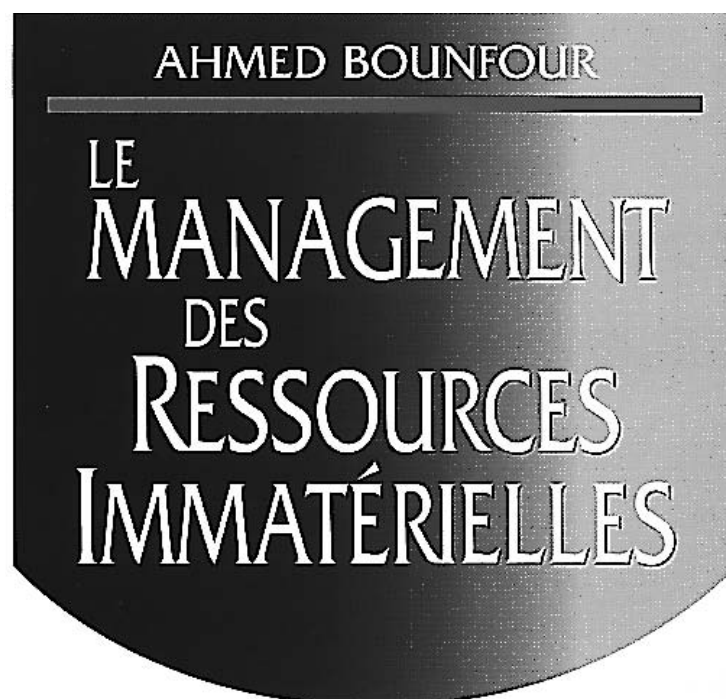
Les deux premiers chapitres répondent au premier groupe d'interrogations sur la définition et la mesure de l'immatériel. *"Les frontières du champ de l'immatériel sont souvent élastiques"* (p. 7). La question de la définition de l'immatériel est indissociable de celle de sa mesure. Après avoir constaté à la fois la pauvreté et l'hétérogénéité des données, l'auteur distingue cinq approches de l'immatériel, de la plus globale (dans l'entreprise, tout est immatériel - c'est-à-dire intangible - ou tend à le devenir) à la plus restrictive (l'approche comptable et financière qui valorise très partiellement les actifs immatériels). Cette gradation des présentations permet de relativiser des définitions à caractère "officiel" comme celles de l'OCDE, de l'INSEE ou du Ministère français de l'industrie et de les comparer avec les approches stratégiques fondées sur les ressources.

Une fois l'immatériel défini, l'ouvrage revient sur ses deux composantes essentielles, celles qui vont faire l'objet d'un management spécifique : l'information et l'innovation. On voit là que des concepts connus depuis longtemps en management deviennent de nouveaux objets conceptuels et managériaux. Ainsi, l'approche de l'innovation est centrée sur la "réinvention" de l'entreprise par elle-même et non plus dans une logique traditionnelle de développement de nouveaux produits et procédés. Autrement dit, comment créer, accumuler et valoriser du savoir dans les entreprises ? Ces interrogations renvoient directement aux dispositifs organisationnels susceptibles ou non de développer des savoirs nouveaux. La littérature récente sur la création des savoirs dans les organisations est présentée dans l'ouvrage, des premiers travaux des évolutionnistes au début des années 1980 [Nelson et Winter] jusqu'à ceux de Nonaka puis de Nonaka et Takeuchi qui présentent le processus d'innovation comme l'organisation d'un dialogue continu entre savoirs tacites et savoirs explicites.

Plus largement, au-delà de l'activité de conception dans l'entreprise, le management de l'immatériel a une forte dimension stratégique et institutionnelle en ce qu'il renvoie à la gestion de l'im-

ge de l'entreprise, de ses marques et de son identité (chapitre 5). D'abord centré sur l'entreprise, le propos de l'auteur se déplace peu à peu vers le rapport entre l'entreprise et son environnement. Le chapitre 6 sur l'externalisation des activités immatérielles est le plus volumineux et peut-être le plus intéressant. Faut-il internaliser ou externaliser l'immatériel ? Dans le cas de l'externalisation, quelles sont les activités concernées ? Comment piloter ce qui a été externalisé ? Les entreprises recourent de plus en plus au marché pour "faire-faire" des activités comme les services informatiques dans l'assurance, le stockage de l'information ou les activités de saisie. Des activités plus stratégiques comme la R&D ou le marketing sont également externalisées. Comment expliquer l'externalisation ? La réponse est contingente. Les théories de la firme expliquant la décision d'externalisation sont d'abord passées en revue et appliquées aux ressources immatérielles (théorie des coûts de transaction, externalisation stratégique, approche par les valeurs ajoutées). Un modèle est ensuite proposé par l'auteur : s'appuyant sur la théorie économique de l'entreprise, il croise des "fonctions ressources" (ressources humaines, finances), des "fonctions valeurs" (R&D, relations publiques, logistique informationnelle), la nature des tâches en cause (tâches de substance ou de conception et tâches de réalisation) et le niveau de performance lié à l'externalisation. Les types d'accords liant les partenaires sont analysés à partir d'exemples. Les risques liés à l'externalisation sont également soulignés : trop d'entreprises sous-estiment les coûts de transaction, surtout pour les activités spécifiques. De nombreux exemples jalonnent le chapitre.

La perspective dynamique du MRI se poursuit avec le chapitre consacré à la gestion des savoirs. Comment construire la mémoire collective des organisations ? Les théories de l'apprentissage organisationnel sont mobilisées. Une présentation des systèmes de valorisation, de maintien, d'acquisition et d'accès à la *"base de connaissances de l'organisation"* est clairement articulée. Le chapitre suivant est court. Il consacre, un peu comme une concession, un retour aux acteurs. Les modèles d'analyse stratégique traditionnels n'ont guère consacré de place aux individus, en dehors des dirigeants. *"L'homme est le plus souvent traité comme une ressource dont les coûts sont minimisés"* (p. 253). Le mérite de ce chapitre est de revenir à ceux qui produisent les savoirs tant mobilisés par théories cognitives, pour les réincarner dans des acteurs. Ceux-ci suivent des stratégies et s'inscrivent dans des systèmes de gestion qui sont autant de contraintes et d'incitations. Ainsi, la gestion des chercheurs est au centre du MRI. In fine l'ouvrage présente des exemples de MRI : les investissements immatériels dans l'industrie des fleurs aux Pays-Bas, la conception automobile à partir des travaux de Clark et Fujimoto ou les services financiers dans la banque. Le MRI révisé les modes d'organisation du travail, les frontières de l'entreprise, les systèmes de contrôle et de motivation. Synthétique et clair, l'ouvrage d'Ahmed Bounfour vient à point nommé faire le point sur un thème souvent abordé mais peu structuré. En outre, la défense d'une approche fonctionnelle de l'entreprise à l'heure où le processus et la transversalité sont devenus une norme très consensuelle et le dernier chapitre sur



le MRI dans les entreprises publiques apportent une touche originale et personnelle. On regrettera néanmoins que l'auteur ne traite pas de l'enseignement du MRI alors même qu'il en a aujourd'hui une pratique confirmée.

#### MODERNISATION ET INNOVATIONS EN AFRIQUE

**À propos de l'ouvrage collectif  
édité par le Groupe Agence  
Française de Développement,  
«L'Afrique des entreprises»  
Éditions la Documentation Française,  
1988, 299 pages.  
par Sihem Jouini  
CRG - Université de Cergy Pontoise**

Cet ouvrage collectif relate vingt-deux expériences de modernisations ou d'innovations dans divers pays africains. Il est édité par l'Agence Française de Développement qui aide au financement des entreprises des pays en voie de développement. Nous dépasserons l'objectif premier de cet ouvrage, qui est de témoigner de la réalité dynamique de certaines entreprises africaines, pour montrer son apport aux pratiques managériales et aux réflexions en matière de gestion des organisations. On voit, à travers ces vingt deux monographies, le refus de la fatalité d'un contexte et la capacité à expérimenter, analyser, apprendre et mettre en oeuvre. Ces exemples d'adaptation de principes de gestion à des environnements différents deviennent alors prétexte à une réflexion bien plus générale. En effet, les pratiques managériales ne se transfèrent pas comme des "packages" de gestion. Les dynamiques industrielles reposent à la fois sur des capacités d'ouverture à des traditions différentes et sur une capacité à transformer et à réinventer des modalités de gestion adaptées à la spécificité de l'activité et de son environnement social, politique, économique.

Cet ouvrage raconte comment l'adaptation de démarches innovantes et de modes de gestion à une entreprise particulière, appliqués avec succès par d'autres, peut donner lieu, en retour, à l'enrichissement des connaissances sur ces démarches et ces modes de gestion. C'est ce schéma d'évolution en spirale, d'une portée générale, que ce livre nous donne à méditer dans le cas particulier des entreprises africaines. En effet, cette fertilisation croisée peut se retrouver chaque fois qu'on transfère des pratiques managériales entre entreprises de cultures différentes, entre secteurs différents, etc...

Tel est le trait commun ou l'enseignement général qu'on peut tirer de ces monographies qui donnent à voir, de manière essentiellement descriptive, des situations très variées. En effet, ces expériences sont rarement problématisées et les monographies offrent un matériau parfois brut. Mais ce dernier, varié et stimulant, pourrait être utilisé avec profit dans une perspective de recherche ou d'enseignement.

Plusieurs des monographies présentées dans l'ouvrage portent sur les modes de financement et la diffusion des innovations financières (capital-risque, capital-investissement, crédit-bail, concessions...) dans les contextes locaux. Nous avons choisi de focaliser notre attention sur deux monographies portant sur des stratégies d'offre fondées pour l'une sur l'innovation produit et pour l'autre sur la démarche qualité. La première qui a pour cadre la Tunisie, jette un pont entre les stratégies financières et les stratégies de développement puisqu'elle porte sur le développement d'une société financière non bancaire proposant aux entreprises des modes de financement innovants. Cette société a choisi l'innovation comme mode de croissance ; la panoplie des produits proposés s'est développée au cours du temps par élargissement progressif de l'activité. A partir d'une activité initialement limitée au crédit-bail et nécessitant sans cesse de nouvelles sources de financement, l'entreprise décide de faire appel à une émission obligataire, ce qui était une première dans ce pays.

Afin de commercialiser ces obligations, une société d'intermédiation en bourse est créée étendant ses activités à l'ensemble des produits financiers et au conseil en émissions obligataires pour d'autres entreprises. Afin d'étoffer l'activité de cette nouvelle structure, deux SICAV sont créées, constituant là aussi une innovation nationale. Par ailleurs, le crédit-bail étant un mode de financement à moyen terme, le groupe décide d'élargir son activité au court et au long terme en créant, d'une part, une société d'affacturage et, d'autre part, une société de capital-risque. S'agissant également d'une innovation, il a donc été décidé, afin d'initialiser la coopération avec les entreprises, de développer des activités de conseil et d'appui au développement de ces dernières.

Chaque activité n'était envisagée qu'après une étude minutieuse du terrain, du contexte ainsi que de tous les détails juridiques et organisationnels. Tout au long de cette démarche et parce qu'à chaque fois, les nouvelles activités développées constituaient des innovations, des discussions avec les autorités de contrôle ont permis de faire évoluer la législation. La société s'est ainsi instituée en force de proposition pour l'adaptation des textes aux besoins de l'économie. Par ailleurs, chaque activité a été mise en place dans le cadre d'une société autonome afin de

préserver la marge de manoeuvre et de décision de chaque entité du groupe : un bon client pour le financement à court terme n'est pas nécessairement jugé selon les mêmes critères quant à son éligibilité à d'autres horizons de financement.

Chaque activité donne lieu à la constitution d'une équipe pointue dont la formation est sans cesse mise à jour par des stages et des séminaires en interne ou à l'étranger et dont la motivation est notamment assurée par de très bonnes rémunérations. Cependant, afin d'éviter l'éclatement du groupe en autant de petites entreprises, perdant ainsi toute synergie et afin de bénéficier du savoir-faire de tous, chaque cadre du groupe est invité à avoir un champ de réflexion plus large que celui de sa société et il n'est pas rare que l'idée émise par une équipe soit mise en oeuvre par une autre.

La seconde monographie que nous avons retenue porte sur la redynamisation et la reconquête d'une filière au Niger. Partant d'une situation où le composant de base produit par le pays où est implantée cette société, à savoir la gomme arabique, est réputé de mauvaise qualité, les promoteurs de cette société décident d'appliquer sur ce marché une politique en trois points : restaurer la qualité de l'offre, accroître les volumes afin de crédibiliser la production et développer une offre spécifique. Pour ce faire, il a été décidé de créer une usine de tri afin d'offrir des produits d'une qualité bien définie et des incitations à la production locale en rachetant la production des paysans locaux sur la base d'un prix équivalent à la qualité moyenne de chaque zone d'approvisionnement. Les prix pratiqués sont, de plus, délibérément élevés pour dynamiser l'offre en amont.

Des techniques spécifiques ont été développées pour éliminer certaines caractérisations non souhaitées du produit de base, notamment par création de mélanges. Il a résulté de cette démarche une amélioration de l'image et un accroissement des parts de marché à tel point que la société a décidé d'étendre ses activités à d'autres pays et à d'autres produits.

Nous avons retenu des expériences s'appuyant sur des stratégies d'offre. Mais l'une des qualités de cet ouvrage est de fournir des clés d'entrées différentes puisqu'il relate des expériences mettant en oeuvre des pratiques managériales aussi variées que la formation, les stratégies d'intégration, les systèmes d'information, les stratégies de financement, etc...

