

UNIVERSITE MOHAMMED V
-Agdal Rabat-

École Doctorale de Gestion
Finance-comptabilité

Exposé en *GESTION ET ORGANISATION DES ENTREPRISES* sous le thème:

Les différentes approches et fonctions de l'entreprise

PROFESSEUR ENCADRANT:
M. Abdellatif CHAKOR

REALISE PAR :

Meriama EDA-AIF

Soumia ETTAHRI

ANNEE UNIVERSITAIRE :2004-2005

Plan

INTRODUCTION GENERALE

PARTIE I : PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE

Chapitre I : LES DIFFERENTES APPROCHES DE L'ENTREPRISE

Section 1 : Les approches traditionnelles : apports et limites

- I. L'école classique
- II. L'école des relations humaines
- III. L'école néoclassique ou empirique
- IV. L'école de la gestion par les systèmes
- V. Les approches sociologiques

Section 2 : Les approches les plus récentes de l'entreprise

- I. La théorie des coûts de transaction
- II. la théorie du chaos
- III. le recentrage
- IV. Communication et organisation

Section 3 : Quelques tendances actuelles

- I. Corporate Gouvernance
- II. Le Knowledge Management
- III. Management Interculturel
- IV. Réseaux d'entreprises
- V. La théorie de l'agence

Chapitre II : LES FONCTIONS ET STRUCTURES DANS L'ENTREPRISE

Section 1: Les fonctions

- I. La fonction de direction
- II. Fonction suivant le cycle d'exploitation

Section 2 : Les grands modèles d'organisation et leur conséquences

- I. les modèles classiques
- II. Les tendances actuelles

PARTIE II : ETUDE DE CAS SUR MAROC TELECOM ET MEDITELECOM

Section I : Présentation du secteur des télécommunications

Section II : Présentation générale de MAROC TELECOM

- I. Présentation de MAROC TELECOM*
- II. Les services offerts par MAROC TELECOM*
- III. Réseaux commerciales de MAROC TELECOM*
- IV. Politique de ressources humaines de MAROC TELECOM*
- V. Les principes stratégiques de MAROC TELECOM*
- VI. Les composantes de l'organisation de MAROC TELECOM*
- VII. Pour un futur plus performant*

Section III : Présentation générale de MEDI TELECOM

- I. Présentation de MEDI TELECOM*
- II. Les services offerts par MEDI TELECOM*
- III. Réseaux commerciales de MEDI TELECOM*
- IV. Politique de ressources humaines de MEDI TELECOM*
- V. Les principes stratégiques de MEDI TELECOM*
- VI. Les composantes de l'organisation de MEDI TELECOM*

CONCLUSION GENERALE

Introduction générale

La mutation que nous sommes en train de vivre nous fait passer de l'ère industrielle de la matière intemporelle, linéaire et stabilisé, à l'ère de la relation et de la communication qui est instable et complexe.

Nous entrons dans l'ère de l'incertitude, du changement, des déséquilibres provisoires, qui obligent à développer des capacités de flexibilité et dans laquelle les situations et les problèmes se complexifient à travers la multiplication des acteurs et des responsabilités et la médiatisation des tâches.

Cette révolution socio-culturelle influe directement sur la conception de l'entreprise et donc sur le monde de management.

Nous passons d'un management de type autocratique centré sur les tâches à un management de type participatif centré sur les hommes :

- Mobilisation des acteurs autour des référents communs du changement (valeurs, règles, comportements) ;
- Responsabilisation des acteurs, décentralisation des pouvoirs et des responsabilités ;
- Participation des acteurs à tous les niveaux ;
- Développement des communications dans l'entreprise ;
- Recherche de la cohésion, de l'entente, du consensus.

Partie I: Présentation générale de l'entreprise et évolution

Introduction

La recherche de meilleures performances pour l'entreprise a conduit chercheurs et praticiens (chef d'entreprise, ingénieurs, organisateurs, psychologues, sociologues, etc.) à théoriser le résultat de leurs recherches ou de leur observations.

Les premiers théoriciens se sont intéressés exclusivement à l'entreprise, système social à vocation économique. Progressivement leur champ de réflexion s'est élargi à d'autres groupes sociaux : administrations, universités, syndicats, association, etc. , c'est à dire à l'ensemble des organisations.

Trois grands courants se dessinent, qui privilégient chacun une approche particulière de l'organisation :

- Un mouvement quantitatif d'inspiration mathématique ;
- Un mouvement qualitatif (psychosociologique centré sur les problèmes de l'homme au travail) ;
- Un mouvement empiriste (pratique ou pragmatique) dont les chefs de file sont généralement des praticiens du management.

La théorie des systèmes réalise une synthèse de ces mouvements.

De l'école classique à l'école de la gestion par les systèmes, chaque théorie s'est développé en réaction et non en opposition, à celle qui la précédait en l'assimilant plus ou moins. Ainsi par englobements successifs, les différents mouvements forment un tout.

D'une école à l'autre, d'un mouvement à l'autre, les frontières sont plus ou moins arbitraires et discutables.

Notons enfin que depuis les années 1980, l'entreprise a fait l'objet de nouvelles interrogations ; nous évoquerons brièvement l'une de ses théories dominantes : la théorie de la Gouvernance.

Chapitre I : LES DIFFERENTES APPROCHES DE L'ENTREPRISE

Section 1 : Les approches traditionnelles : apports et limites

I. L'école classique

Conséquence de la révolution amorcée au XIX siècle et de la concentration des moyens de production, une nouvelle forme de travail émerge au début de XX siècle. Le secteur industriel attire une nombreuse main d'œuvre agricole peu adaptée à la production technique, et qu'il va falloir intégrer.

C'est dans ce contexte que l'école classique se développait, principalement dans deux directions :

- Le premier mouvement d'inspiration managériale, regroupe : l'organisation scientifique du travail (OST) avec l'américain Frederik Winslow Taylor (1856-1915) qui s'intéresse à la production dans les

ateliers et l'organisation administrative du travail avec le Français Henri Fayol (1841-1925) et l'anglais Lybdall F Urwick (1891).

- Parallèlement, l'Allemand Max weber (1864-1920), avec ses théories sur la bureaucratie, sera à l'origine d'un deuxième mouvement d'inspiration sociologique.

a) Taylor et L'organisation Scientifique du Travail :

L'idée directrice de Taylor est que l'on peut augmenter la (faible) productivité de l'ouvrier sans augmenter sa fatigue, et en le gratifiant de meilleurs salaires, quatre grands principes découlent de cette recherche d'amélioration de la productivité :

- l'Etude scientifique du travail (analyse, décomposition, délimitation, chronométrage des opérations) ; l'ouvriers est, lui, destiné à devenir un habile spécialiste de l'exécution ;
- la sélection scientifique de la main d'œuvre et l'entraînement de l'ouvrier ;
- le couplage de l'étude scientifique du travail et de la sélection scientifique de l'ouvrier ;
- la coopération étroite entre le management et l'ouvrier.

b) Fayol et la Gestion Administrative :

H .Fayol est à la direction ce que F .W . Fayol est à l'atelier.

Il analyse et classe les activités de l'entreprise en six groupes de fonction :

Fonctions	Activités
Technique	Produire, transformer
Commerciale	Acheter, vendre
Financière	Rechercher et gérer des capitaux
Sécurité	Assurer la protection du personnel et des biens
Comptable	Faire l'inventaire, établir le bilan, calculer les prix de revient ...
Administrative (=direction)	Prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler (P.O.C.C.C)

c) Max Weber et la bureaucratie :

Max weber dégage une typologie des organisations fondée sur l'origine de l'autorité, « aptitude à faire observer volontairement les ordres », qu'il distingue du pouvoir, « aptitude à forcer l'obéissance ».

- L'autorité charismatique repose sur la personnalité du leader (Henry Ford, Marcel Dassault, Francis Bouygues,etc.). » ce type d'organisation ou l'autorité repose sur une seule personne est de construction instable :la question de la succession est toujours un problème ».

- L'autorité traditionnelle est fondée sur les précédents et les usages ; le leader tient son autorité du statut social dont il a hérité, et l'extension de cette autorité est fixée par la coutume.

- Dans l'organisation bureaucratique (c'est-à-dire rationnelle et légale), l'autorité du leader repose sur des protections juridiques formalisées ; c'est d'après Weber la forme la plus efficace d'organisation.

Conclusion :

La doctrine classique repose sur un certain nombre de fondements implicites :

Postulats = faits reconnus pour évidents	Principes = règles d'action évidentes
<p>L'homme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Est un être logique et raisonnable ; • Est naturellement paresseux et fraudeur ; • Est un être économique, motivé uniquement par le salaire ; • Recherche la sécurité et une définition claire de son travail ; • Assimile bien les tâches simples et faciles. <p>L'entreprise est un système</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fermé, statique ; ▪ Rationnel ; ▪ Mécaniste¹ ; • La productivité est la mesure de l'efficacité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision (contrôle) nécessaire ; • Coordination imposée par le haut ; • Délégation d'autorité de haut en bas ; • Système équitable de rémunération ; • Définition du travail, spécialisation ; • Il est possible de dégager des principes universels et permanents : • Il existe un « one best way » de production qui doit s'imposer à tous ; • Le profit est la mesure de la performance ; • On peut faire abstraction des facteurs humains.

Malgré leurs limites, il faut rappeler que ces doctrines étaient bien adaptées à l'esprit et aux conditions de travail de leur époque.

II. *L'école des relations humaines (1930)*

Le contexte dans lequel se développera, en réaction contre les insuffisances de l'école classique, l'école des relations humaines est celui de la crise de 1929, laquelle est à l'origine d'un certain

¹ L'ensemble des phénomènes s'explique par les seules lois automatiques de cause à effet.

mouvement de contestation de la pensée classique et de son rationalisme .

Par ailleurs, la psychologie appliquée, issue des travaux de Sigmund Freud a fait ressortir l'importance des facteurs physiologiques, liés à l'environnement physique et aux conditions de travail, sur la productivité des entreprises.

a) Elton Mayo : L'expérience D'Hawthorne

L'australien George Elton Mayo (1880-1949) est considéré comme le fondateur du mouvement des relations humaines et de la sociologie du travail. Professeur et chercheur, il effectuera plusieurs enquêtes sur la psychologie industrielle ; la plus connue, dite expérience d'Hawthorne, fut menée dans l'un des ateliers de la Western Electric Co. à Chicago avec ses collaborateurs de la Harvard Business School.

1. l'expérience

L'objet en était l'étude des variations de l'environnement physique et des conditions de travail (éclairage, horaires, primes, temps de repos) sur la productivité d'un groupe expérimental de six ouvriers volontaires dans un atelier de bobinage.

2. les résultats

Les résultats du groupe expérimenté, comparés à ceux d'un groupe témoin, montrèrent que la productivité augmentait avec l'amélioration des conditions de travail (effet attendu) et continuait d'augmenter quand on détériorait ces conditions (effet inattendu).

3. les conclusions

Cette expérience conduisit E. Mayo à conclure que les gains de productivité constatés ne résultaient pas de l'amélioration des conditions de travail, mais du changement des relations sociales entre les membres du groupe, devenu une équipe homogène, et entre le groupe et la direction. La motivation économique n'était donc pas le seul élément moteur du comportement.

E.Mayo préconise alors la mise en place de structures d'autorité laissant plus de responsabilités aux travailleurs.

b) Kurt Lewin et la Dynamique du Groupe

K. Lewin (1890-1947) est à l'origine de la dynamique du groupe qui s'applique notamment :

- à la décision de groupe en tant que procédure de changement : il est plus facile de changer les individus formés en groupe que de changer chacun d'eux séparément ;
- aux styles de leadership et à leur influence sur l'atmosphère et le fonctionnement d'un groupe ;
- aux processus d'émergence de structures de groupes en relation avec les processus d'influence.

c) Frederick Herzberg et L'étude des Motivations

Professeur de psychologie, F.Herzberg (né en 1923) a conduit de nombreuses recherches sur les motivations de l'homme au travail et l'adéquation des méthodes d'organisation du travail à ses besoins.

1. L'étude des motivations

Les études qu'il mena en ce sens le conduisirent que l'homme connaît deux catégories de besoins :

- des besoins d'entretien (hygiène au travail et maintenance); la non-satisfaction de ces besoins engendre des conflits, mais leur satisfaction n'apporte aucun contentement supplémentaire ;
- des besoins de réalisation (reconnaissance, responsabilité, etc.); la réponse à ce type de besoin est facteur de satisfaction .

2. Les méthodes d'organisation du travail

L'organisation du travail doit apporter une réponse satisfaisante aux deux catégories de besoins mises en évidence précédemment.

a) Eviter le mécontentement

les facteurs de mécontentement peuvent facilement être éliminés, et cela fait partie des revendications normales des travailleurs. La réponse réside dans une prise en compte de l'environnement du travail, et une politique de l'entreprise sécurisante axée sur l'amélioration des conditions de travail et de la rémunération .

b) Provoquer la satisfaction

Rationalisation et simplification du travail en ont appauvri le contenu ; il faut donc l'enrichir en donnant au travailleur des tâches plus complexes, plus de liberté et de responsabilité. F. Herzberg préconise alors une nouvelle organisation du travail orientée sur :

- l'élargissement des tâches, c'est-à-dire le rassemblement sur un même poste de travail d'un ensemble de tâches élémentaires précédemment réparties entre plusieurs opérateurs ;
- l'enrichissement des tâches (job enrichment), qui est un monde de restructuration des tâches visant à donner un contenu plus qualifié et plus responsable à un poste de travail.

Les expériences menées dans ce sens se sont révélées très probantes. L'école des relations humaines a marqué une transition entre l'école classique, dont elle est le complément indispensable, et les mouvements contemporains.

Son grand mérite a été de mettre en évidence le rôle joué par le sentiment d'appartenance- ou non- un groupe, mais on lui reproche :

- Son inefficacité opérationnelle ;
- D'ignorer le poids de l'environnement ;
- Une psychologie sans complexité, centrée sur l'homme social uniquement.

III. L'école néoclassique ou empirique

a) Théories et pratique :

Ingénieurs, psychologues, mathématiciens, sociologues, ont successivement élaboré des concepts et des outils d'une complexité croissante, d'où une perplexité également croissante des chefs d'entreprise.

La théorie néoclassique, très bien accueillie par les dirigeants, répond donc au besoin de clarification ressenti par ceux qui sont chargés de la conduite des organisations.

L'école néoclassique se situe dans le prolongement de l'école classique; son approche est à la fois :

- normative car elle propose des principes clairs, simples, praticables, valables pour toute organisation ;
- pragmatique car elle est orientée vers l'action pratique, l'efficacité.

Elle n'a cependant pas échappé à l'influence des écoles précédentes, ce qui se traduit par « une prise de conscience aigue du rôle de l'homme dans son milieu et de l'importance des conflits »

b) Les chefs de file

Les chefs de file de l'école néoclassique sont des praticiens de l'organisation, chefs d'entreprise ou conseillers en organisation ; leurs recommandations, parfois érigées en théorie, découlent d'un vécu de l'entreprise

- Alfred Pritchard Sloan (1875-1966)

Dans son célèbre ouvrage *Mes années à la General Motors*, expose comment, progressivement, il réussit à diriger son entreprise en appliquant des principes de décentralisation coordonnée.

La décentralisation de l'autorité entraîne initiative, responsabilité et flexibilité ; elle a pour corollaires l'autonomie des décisions et le contrôle périodique des résultats.

- Octave Gélienier (1916)

Ingénieur français, directeur de la CEGOS, O. Gélienier est l'auteur de nombreux ouvrages sur la direction des entreprises. Il énonce deux

règles de base pour l'efficacité des entreprises, la concurrence et l'innovation, auxquelles il ajoutera la finalité humaine.

Pour que l'entreprise soit efficace, il définit les tâches que doit assumer la direction générale ; c'est à celle-ci que revient notamment la définition de la politique générale et de la structure des responsabilités.

- Peter Ferdinand Drucker (1909)

Pour ce praticien, conseiller en management aux Etats Unis, le management est devenu la fonction essentielle de notre société ; les trois tâches majeures du management sont :

- La fixation de la mission et la détermination d'objectifs clairs pour l'organisation ;
- L'établissement d'un travail productif et d'une satisfaction au travail ;
- La gestion des impacts et des responsabilités sociales.
- P.F.Drucker définit le manager par les tâches qui lui incombent :
 - ✓ fixer les objectifs ;
 - ✓ analyser et organiser le travail en une structure ;
 - ✓ motiver et communiquer ;
 - ✓ mesurer par des normes ;
 - ✓ former les gens.

c) Postulats et Principes

Postulats	Principes	Conséquences sur
Le profit est facteur essentiel de survie et de développement de l'entreprise.	-Maximisation du profit	Les structures : -Départementalisation par produits ; par centres autonomes de profit -Plattes (peu de niveaux hiérarchiques)
La prise de décision doit se situer aussi près que possible du lieu d'action.	-Décentralisation des responsabilités et des décisions	Les hommes : - Formation au niveau de base pour réduire les risques inhérents à la prise de décision
Il faut faire coïncider les objectifs de l'homme et ceux de l'entreprise, et donc s'appuyer sur ses motivations positives.	- D.P.O et D.P.P.O ² -élargissement de l'éventail de subordination -contrôle par exception et auto-contrôle des unités autonomes -motivation par la	- Mesure objective des résultats -Système de récompense (promotion)-sanction (avec droit à l'erreur) - Contrôle par les résultats (ratios, analyse

² Direction par les Objectifs et Direction Participative par les Objectifs

	compétitivité	des écarts, exception) Les objectifs : - Définition claire -Hiérarchisation (objectifs principaux, et secondaires)
--	---------------	---

L'école néoclassique a obtenu de bons résultats sur le plan de l'efficacité individuelle, mais l'empirisme et le bon sens ne suffit plus pour bien gérer l'entreprise dans un contexte de plus en plus difficile.

IV. L'école de la gestion par les systèmes

La complexification croissante des organisations et de leur environnement a entraîné une explosion des connaissances et une spécialisation de plus en plus poussée des hommes et des techniques. Par ailleurs, l'interdépendance de l'entreprise avec les autres cellules sociales s'est également accentuée.

S'adapter à la fois à la complexité et à l'interdépendance réclame une démarche, axée sur l'interdisciplinarité, différent de celle proposée par les écoles précédentes.

« les chercheurs de la théorie des systèmes s'efforcent non seulement de combler les fossés qui s'élargissent sans cesse entre les différents mouvements : qualitatif (psychosociologique), quantitatifs et empirique (néoclassique), mais aussi d'abolir les cloisons qui les séparent des autres sciences de l'activité humaine :

économie de l'entreprise, informatique, recherche opérationnelle, macroéconomie, ergonomie, Industrial Engineering, psychologie industrielle, etc. ».

a) Approche Systémique de L'entreprise

Si on part de la définition largement admise du système comme un assemblage d'éléments, aux interactions dynamiques, et mobilisés dans des structures par rapport à des buts, on peut assimiler l'entreprise à un système puisqu'elle est composée d'éléments (hommes, capitaux, équipements, informations, etc.) et que sa structure et son fonctionnement dépendent :

- Des interactions entre ces éléments (flux matériels physiques, d'information, financiers, etc.) ;
- Des finalités ou objectifs qu'elle s'est assignés (pérennité, croissance, satisfaction humaine) ;
- Des environnements externes (économique, juridique, social, géographique, etc.).

b) Quelques modèles applicables au système-entreprise

Comme la recherche opérationnelle, la théorie des systèmes fait appel aux mathématiques, mais alors que la première s'intéresse de façon ponctuelle à la résolution d'un type de problème particulier, la seconde formule les problèmes et traite des structures et politiques de l'entreprise considérées comme un tout indissociable. La réalité sera donc décrite à travers des modèles-exprimés au moyen d'un langage mathématique-aussi fidèles que possible. Ainsi, Jay Forrester représente le système-entreprise, par analogie avec l'hydraulique, comme un ensemble de flux continus (mouvements de matières, de personnel, etc.) réglés par des vannes (décisions), et qui entrent ou sortent de réservoirs (stocks) dont le niveau est mesurable à intervalles de temps plus ou moins rapprochés.

La modélisation nécessite donc :

- Une symbolisation des concepts de base du système (flux, niveaux, points de décision).
- une description mathématique des interconnexions des éléments du système entre eux et avec l'extérieur; les valeurs des flux et des niveaux sont traduites sous forme d'équation.

Le but de la simulation est d'examiner le comportement de certaines variables : bénéfice, chiffre d'affaires, effectifs, etc.

Les équations sont initialisées avec des grandeurs réelles puis recalculées à intervalles réguliers. les valeurs que prennent les variables du système à chaque instant sont alors observées

Etant donné le nombre d'équations mises en jeu, le recours à l'ordinateur pour la simulation est indispensable

Les modèles sont trop nombreux pour que nous en dressions, une liste exhaustive ; on peut citer cependant :

- Les modules de J. Melese : l'entreprise est décrite comme un emboîtement hiérarchisé de modules qui correspondent aux fonctions décrites dans la structure organisationnelle
- Les référents biologiques de S. Beer : le modèle est construit par analogie avec l'organisme humain.

Chaque modèle est partiel, orienté, daté. Or, l'entreprise évolue, certaines de ses composantes sont difficiles à intégrer (les flux psychologiques en particulier) : Elle échappe donc en grande partie au modèle.

V. Les approches sociologiques

Les approches sociologiques sont apparues progressivement en même temps que les grandes organisations, dès lors que certains chercheurs ont eu conscience qu'il n'était pas possible de relever une certaine relation univoque entre le type de structure et les performances constatées : certaines organisations, très hiérarchisées et

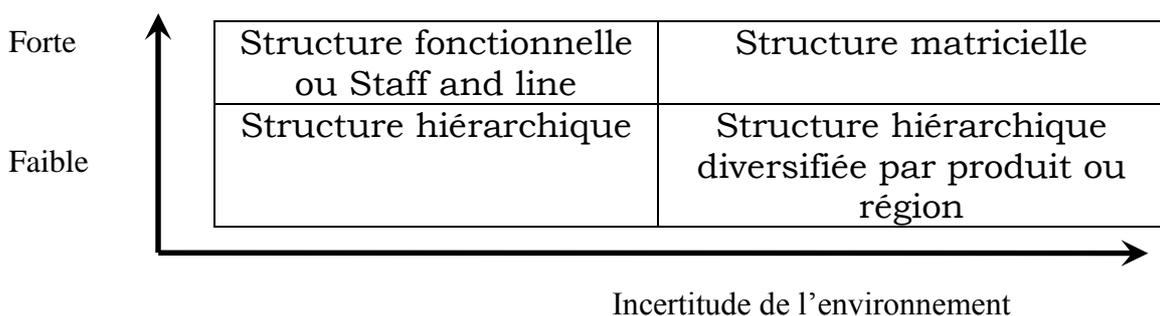
très formalisées, obtiennent des résultats très supérieurs à ceux d'organisations peu formalisées, alors que dans d'autres cas au contraire, elles connaissent des blocages si puissants que toute évolution leur semble interdite. De la même façon, on a pu constater que deux organisations structurées de façon opposée pouvaient parvenir toutes les deux à d'excellents résultats.

En d'autres termes, les observations théoriques expliquant l'efficacité par la nature du système économique ou par des considérations d'ordre psychologique (comme les qualités des leaders ou les caractéristiques culturelles), ou des méthodes véritablement techniques (comme la division du travail) ont semblé insuffisantes pour expliquer à la fois le succès et les différences de structure.

Un des objectifs de l'explication sociologique des organisations va donc être de trouver les causes profondes des différences observées : les réponses apportées ont été, et sont toujours, très variées.

Le premier souci du sociologue est d'opérer des classifications. C'est dans ce contexte que les deux sociologues Lawrence et Lorsch s'efforcent de répondre à la question de savoir quelles sortes d'organisation sont nécessaires pour faire face aux différents environnements de la firme. Ils considèrent que les deux principales écoles (l'école classique et l'école des ressources humaines) ne résolvent pas le problème de la conception des structures d'organisation puisqu'elles considèrent qu'il existerait une organisation qui serait toujours la meilleure. Ils vont donc s'efforcer d'analyser l'incertitude de l'environnement d'une organisation et sa structure interne : plus fort est le degré de certitude d'un sous environnement (marketing, technique...), plus formalisée devra être la structure.

D'une façon générale, les différences entre les sous environnements génèrent des structures différentes comme l'illustre le tableau suivant :



Section 2 : Les approches les plus récentes de l'entreprise

Depuis les années 1980, l'entreprise est l'objet de nombreuses interrogations de la part des théoriciens de l'économie. La théorie des coûts de transaction, la théorie du chaos, le recentrage, la communication et l'organisation tentent de rendre compte de la complexité des différentes formes d'entreprise.

I. La théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction fait partie de l'ensemble récent des « théories de la firme » qui cherchent à comprendre le fonctionnement des entreprises en intégrant des variables nouvelles comme :

- Le comportement des acteurs qui passent des contrats entre eux ;
- Les compétences : la firme est un système de compétences.

a) Définitions :

Cette théorie est issue du modèle libéral et constitue sans doute la représentation la plus achevée d'une approche fondée sur le calcul économique. Elle a pour objet un espace contractuel dans lequel des acteurs entrent et sortent librement et se repèrent à partir de contrats qu'ils signent entre eux. C'est donc une théorie d'inspiration purement économique qui nie l'existence de pouvoir, de la domination, de l'aliénation, mais qui met en évidence le jeu de la liberté, du calcul et, finalement, du libre contrat. La théorie est dite d'inspiration libérale puisqu'elle s'inscrit dans le mouvement des idées qui, depuis deux siècles, considère que les rapports humains sont librement consentis à partir du jeu contractuel.

b) Les auteurs de cette théorie :

Deux auteurs sont les références essentielles de cette théorie :

1/ La théorie de la nature de la firme de R. Coase

A partir des années 1970, le développement de la théorie économique de l'entreprise va connaître un nouvel élan avec la redécouverte d'un célèbre article de Ronald Coase datant de 1937 : *The Nature of the Firm*.

Dans ses analyses, Coase soulève la question centrale de nature de la firme ; pourquoi existe-t-elle ? Sa thèse réside dans l'idée que l'entreprise constitue un monde de coordination économique alternatif au marché. En effet, la coordination sur le marché des agents est assurée par le système des prix alors que la coordination au sein d'une organisation s'effectue à partir de la hiérarchie. Le recours à la firme et à la coordination par la hiérarchie n'est utile que dans la mesure où la coordination par le marché et les prix génère des coûts supplémentaires. Ces coûts seront dénommés, plus tardivement, les coûts de transaction par l'économiste Oliver Williamson (1975).

Lorsque ces coûts semblent supérieurs aux coûts d'organisation interne à l'entreprise, la coordination par la hiérarchie organisationnelle s'impose. La pensée de Ronald Coase attire l'attention sur le fait que marchés et firme constituent de monde de coordination profondément différents. Ses travaux posent les fondements de la vision contractuelle spécifique entre agents, un

nœud de contrats. Il souligne également, et cela essentiel, le fait que l'entreprise se caractérise par l'existence d'un pouvoir d'autorité en tant que moyen de coordination, la hiérarchie.

2/ La théorie des coûts de transaction d'Oliver Williamson

L'apport de Oliver Williamson se situe directement dans le prolongement de Coase. Il part de la théorie de la rationalité limitée de Simon et, en conséquence, souligne que les contrats sont par essence incomplets, puisqu'ils ne peuvent pas envisager toutes les éventualités possibles. L'incomplétude de ces contrats donne une marge de manœuvre aux acteurs et favorise les comportements de type opportuniste.

Williamson démontre que les choix organisationnels peuvent contribuer à éviter les comportements opportunistes. Selon la théorie des coûts de transaction qu'il a élaborée, la coordination dans l'entreprise est préférable à celle par le marché, dans la mesure où la hiérarchie repose sur un arbitrage entre les forces incitatives du marché, et l'adaptabilité qu'apporte le pouvoir discrétionnaire de la hiérarchie.

Dans ses travaux, Williamson insiste également sur l'importance des formes hybrides d'organisation de l'entreprise, empruntant aux mécanismes du marché et à ceux de la hiérarchie : alliances, réseaux d'entreprises, franchises, joints ventures, etc. Ces nouvelles formes d'organisation, qui sont en quelque sorte des associations d'entreprises, ont contribué à remplacer au cœur des raisonnements la théorie des coûts de transaction. Celle-ci interroge la relation d'emploi dans l'entreprise et ses avantages, le recours à la sous-traitance, l'intégration de telle ou telle activité, etc.

La théorie dégage trois modes d'organisation contractuelle: le marché, la forme hybride et la hiérarchie. Certains ont soulevé un certain nombre de limites. Ainsi, la question de la création et de la sélection des formes d'organisation n'est pas étudiée. L'hypothèse d'opportunisme est remise en cause par certains travaux qui, au contraire, suggèrent que la confiance joue un rôle essentiel dans les transactions. Des difficultés apparaissent pour fonder empiriquement la théorie des organisations. Cela tient à la difficulté de donner une mesure précise des coûts de transaction, que ce soit sur le marché ou dans l'organisation interne.

II. La théorie du CHAOS :

Depuis longtemps le chaos est synonyme de désordre, de confusion et s'oppose à l'ordre et à la méthode. Nietzsche sera un des premiers penseurs à réhabiliter la notion de désordre. De nombreux chercheurs en sciences dites « dures » se sont intéressés aux mouvements dit chaotiques. Ils ont confirmé que, contrairement à ce

que la pensée déterministe, paradigme dominant actuellement, martèle depuis des lustres, il se pourrait qu'il y ait de l'équilibre dans le déséquilibre, de l'organisation dans la désorganisation.

Selon Ilya Prigogine (1996, 213), la vision classique du monde consiste en "deux représentations aliénantes, celle d'un monde déterministe et celle d'un monde arbitraire soumis au seul hasard.". La vision déterministe s'appuie sur des scientifiques comme Newton ou Laplace qui considéraient que les systèmes faisant intervenir un très grand nombre d'éléments, également appelés systèmes complexes, étaient impossibles à connaître. De ce fait il était également difficilement concevable de prévoir comment ce type de système pouvait évoluer. D'après la conception déterministe " tout le futur est entièrement contenu, déterminé par le présent : connaissant les lois du mouvement et les conditions initiales, nous déterminons avec certitude le mouvement futur pour un avenir aussi lointain que nous le souhaitons. " Ce qui signifie qu'en ayant une parfaite connaissance de tous les éléments constitutifs, toutes les relations existantes dans un système, il serait possible de prévoir l'évolution de ce dernier.

La vision de l'arbitraire et du hasard est, quant à elle, issue du fait que seuls les systèmes complexes, composés d'un trop grand nombre d'éléments, (donc qu'on ne pouvait connaître voire comprendre) n'entraient pas dans cette première conception déterministe. Ces systèmes se révélaient comme soumis au hasard et correspondant au chaos. Un exemple très simple de ce type de système chaotique, est celui du tirage du Loto national. On peut considérer cet exemple du loto comme un hasard lié à un phénomène de grands nombres, car dans ce cas précis, le prochain tirage des numéros gagnants ne peut être déduit de la connaissance des tirages précédents. Il n'y a, là, pas de prédictions possibles.

L'un des exemples le plus célèbre des fondements de la théorie du Chaos est celui de " l'effet papillon " de Lorenz . Pour la petite histoire, " L'effet papillon " veut qu'une perturbation minime telle qu'un battement d'aile de papillon puisse, après un long moment, par amplification exponentielle déclencher un cyclone. Cet exemple illustre bien ce que sous-entend la théorie du chaos : un non-sens de la prédiction à long terme, dû à l'impossibilité de contrôler toutes les perturbations pouvant exister au niveau de nombreux systèmes et de leur environnement.

III. Le recentrage

a) Définition:

Le recentrage exprime le regroupement physique d'activités dispersées par l'abandon ou le transfert d'entités jugées risquées ou peu rentables : il apparaît comme une mesure saine contre une diversification excessive.

Cette interprétation du recentrage correspond à la réalité de nombreuses firmes de la fin des années 1970. Ces entreprises ont du redéfinir leur métier de base, leur portefeuille d'activités devant la turbulence et les risques qui pouvaient être rencontrés dans le domaine où aucune chance sérieuse n'existait de développer un avantage concurrentiel ou une position de leader.

Le recentrage des entreprises occidentales apparaît comme une évolution stratégique majeure des années 1980.

L'explication la plus communément donnée de ce phénomène est la contraction de l'activité avec ses effets sur les capacités de financement. En réalité, la situation est plus complexe comme le montre les exemples de firmes continuant à se recentrer, alors même que la contrainte financière a disparu. Le rythme d'émergence des innovations techniques, le coût de la recherche, la dimension croissante des marchés, l'augmentation des coûts fixes, l'accroissement des besoins de financement renforcent les stratégies de recentrage, ce qui revient à fortifier les activités existantes.

b) Avantages et inconvénients du recentrage :

Outre les problèmes sociaux qu'il provoque fréquemment, le recentrage présente divers avantages, en général bien connus, mais aussi des inconvénients qui le sont moins, présentés ci-après :

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure possibilité d'atteindre une taille critique sur le ou les métiers de base de données de l'entreprise ; • Amélioration de la position de la firme sur sa courbe d'expérience entraînant des économies d'échelle, la réduction des coûts de transaction et un coût marginal plus faible ; • Plus grande facilité pour atteindre le monopole d'un processus de fabrication et/ou de s'assurer une position dominante sur un marché ; • Développement d'une image 	<ul style="list-style-type: none"> • Aggravation des risques entraînés par la concentration de l'activité sur quelques métiers, en cas d'évolution négative des marchés servis ; • Risque de vulnérabilité liée au vieillissement des produits ou de la clientèle • Risque de problème de communication, par exemple dans la distribution où elle nécessite un effet de gamme peu compatible avec une politique de recentrage ; • Risque d'attaque de concurrents sur les sous-marchés les plus rentables ; • Difficultés d'anticipation du

<p>de spécialisation favorisant une communication cohérente s'appuyant sur une culture produit/client bien implantée ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimisation possible de l'effort de recherche et développement, sans dispersion coûteuse ; • Simplification des décisions stratégiques (il n'y a plus lieu de prendre des arbitrages entre métiers et produits) ; • Simplification des structures et de l'organisation. 	<p>fait de la faiblesse du dispositif de veille, plus performant s'il peut s'appuyer sur un portefeuille de métiers plus larges ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vulnérabilité de la gestion des fournisseurs ; • Difficultés de développer une politique dynamique des ressources humaines, du fait du poids anormalement élevé de quelques compétences personnelles spécifiques ou de la motivation limitée des cadres dont les opportunités de développement de carrière sont plus faibles.
---	--

IV. Communication et organisation

L'anthropologue britannique Jack GOODY considère que c'est la révolution de la communication qui est à l'origine de la naissance du capitalisme en Europe, plutôt qu'ailleurs, et de diverses formes d'organisation des sociétés occidentales.

Les relations entre la communication et l'organisation sont l'objet de préoccupations récurrentes et ont donné lieu à de nombreuses études orientées dans des directions différentes.

a) la communication et les nouveaux rapports de travail :

Le développement de l'automatisation a introduit de profonds changements dans les organisations : la forte intégration de machines « intelligentes » dans les processus de production et la généralisation des équipements électroniques ont fait disparaître le travail des exécutants au profit de celui d'opérateurs chargés de la surveillance et du contrôle des machines. En effet, la connaissance plus ou moins approfondie du contenu des postes de travail avait naturellement conduit à enrichir la conception du travail en y intégrant les aptitudes et capacités exigées pour occuper les divers postes de l'entreprise. Les méthodes utilisées cherchant à faire correspondre les aptitudes souhaitées à des critères professionnels sont apparues progressivement mal adaptées à l'analyse de fonctions complexes qui supposent d'autres compétences que celles requises pour effectuer les gestes caractérisant le poste.

b) contingence et déterminisme des modes de communication :

Pour chaque type d'organisation, il existe un système de communication non optimal du point de vue des normes de communication généralement admises mais idéal du point de vue de l'efficacité et de la survie de l'organisation.

Cette affirmation de MINTZBERG repose sur les travaux qu'il a conduit en étudiant les formes d'organisation dont il a proposé une typologie qui s'appuie sur deux postulats :

- les organisations, peut être comme les espèces vivantes, ne peuvent survivre que si elles suivent une évolution conforme aux voies particulières de leur environnement ;
- les organisations changent, non plus en s'adaptant continuellement et graduellement au coup par coup, mais plutôt par des sauts quantiques d'un type de configuration à un autre.

c) organisation et NTIC :

Le développement des structures Internet–Intranet–Extranet a permis une augmentation prodigieuse des capacités de stockage et une accélération sans précédent de la recherche et du traitement des informations. Du moins théoriquement, il diminue les coûts de transaction internes et externes et optimise les performances de la communication.

Il met en évidence la supériorité de certaines formes d'organisation et, dans ce sens, le système d'information devient une variable clef de son évolution : en réduisant le nombre de canaux de communication, les organisations peuvent améliorer leur efficacité.

Ainsi, alors que la structure pyramidale classique risque de provoquer des goulets d'étranglement puisque les décisions prises en haut sont répercutées avec un décalage croissant du fait de la nécessité de gérer une masse d'informations toujours plus grande, les organisations multidivisionnelles ou horizontales connaissent une meilleure circulation et un meilleur échange des informations.

Le point le plus important est de savoir si la décision et le contrôle restent centralisés ou non : c'est le système d'information qui va donner ses caractéristiques à l'organisation. Trois types de structures apparaissent alors :

- la forme centralisée dans laquelle un noyau central définit la quantité optimale d'informations à diffuser et à échanger ;
- la forme décentralisée avec des structures divisionnelles à plusieurs noyaux qui améliorent l'efficacité grâce aux économies et aux vitesses permises ;
- le réseau distribué qui met en relation tous les nœuds du réseau sans augmenter pour autant les délais et les coûts de transaction.

Section 3 : Quelques tendances actuelles

La globalisation des échanges, la mondialisation, le développement des NTIC, tout concourt à nos jours à une évolution rapide des théories économique et de celles des organisations. Dans ce contexte particulièrement instable, il peut paraître hasardeux de se prononcer sur les tendances actuelles en matière d'organisation. L'observation et la réflexion permettront toutefois d'en identifier les plus évidentes, celle qui ont le plus de chances de perdurer et d'imprimer leur marque à la transformation de la théorie des organisations. Pour cela, cinq grandes théories de tendance actuelle seront traitées :

- ✓ La gouvernance d'entreprise qui est devenue un sujet de débat très vif est en train de faire l'objet de réflexion ;
- ✓ Le management du savoir (knowledge management) qui stipule que le facteur de production le plus important est le savoir détenu par l'entreprise c'est à dire les compétences présentes dans l'entreprise ;
- ✓ Le management interculturel qu'aucune organisation ne peut nier son importance vue l'internalisation des marchés et la concurrence accrue ;
- ✓ Les réseaux d'entreprises et les alliances qui se sont beaucoup développés ces dernières années suite à la globalisation des échanges , l'évolution des technologies et l'augmentation accrue des dépenses de recherche et développement ;
- ✓ Et enfin la théorie d'agence.

I. Corporate Gouvernance

a) Définitions :

Au sens strict, La « gouvernance de l'entreprise » est l'art de manager le réseau de relations reliant les diverses parties concernées par la stratégie et la performance de l'entreprise, donc par le partage des pouvoirs et des responsabilités autour de l'aspect financier et non celui de son organisation (et de son management qui correspond au concept de gouvernement de l'entreprise).

Néanmoins, le plus souvent, les deux termes sont confondus.

Selon Güler Manisali Darman : « La gouvernance dans l'entreprise qui peut se définir comme "la relation entre les cadres supérieurs, les directeurs et les investisseurs, les personnes et les institutions qui investissent leurs capitaux pour obtenir un retour sur investissement," a pour objet d'assurer que le conseil d'administration accepte la responsabilité des objectifs poursuivis par l'entreprise et que la société elle-même se conforme à la législation et aux règlements en vigueur.

La gouvernance d'entreprise propose une convergence des pratiques fondée sur :

- Une plus grande implication des actionnaires disposant d'une meilleure information et d'une capacité réelle d'intervention grâce à la communication régulière des comptes,
- Le principe de la responsabilité légale et collective des administrateurs dans la publication des résultats et des communiqués financiers,
- La possibilité d'un vote transfrontalier.

a) Histoire du corporate governance

Le « corporate governance » est un puissant courant d'opinions qui s'est développé en Angleterre et aux Etats Unis en réaction à une série de scandales. La notion s'est répandue en France lorsque les affaires qui ont ébranlé les secteurs bancaires et d'assurance ont démontré que les contrôles du droit français étaient aussi inefficaces que lourds et pénalisants. La gouvernance d'entreprise est par ailleurs devenu un critère d'attente des analystes et des investisseurs. Les acteurs du marché boursier marocains se sont préoccupés d'assurer une mise en place de la « gouvernance d'entreprise » à l'occasion des privatisations et face à l'importance fondamentale des investisseurs étrangers.

La gouvernance d'entreprise peut être considérée comme un renouveau du contre-pouvoir actionnariat, reposant tant sur un rôle plus actif des administrateurs que sur la surveillance ultime par les actionnaires, une gestion qui veille à la valeur actionnariale et une participation active aux assemblées et l'exercice éventuel des actions en justice comme remède aux atteintes au droit des actionnaires. La gouvernance d'entreprise peut être considérée aussi comme un équilibre entre la primauté inconditionnelle de l'actionnariat et les excès de l'ère managériale. L'éveil à la gouvernance d'entreprise des opérateurs boursiers traduit la préoccupation des gérants de fonds de développer la valeur des investissements de leurs clients en exerçant tous les droits que leur confère le statut des actionnaires. Il s'agit d'une participation active aux assemblées mais aussi de ne pas se contenter de la « Wall Street Walk », mais d'exercer leur influence sur la gestion en exerçant si besoin les recours contentieux. En ce qui concerne les dirigeants il s'agit de la nécessité pour les administrateurs d'exercer un rôle actif, pour les dirigeants de démontrer le respect des actionnaires et de veillera la création de valeur pour les épargnants. La gouvernance d'entreprise est modelée par l'ensemble des règles, législatives et réglementaires, jurisprudentielles et contractuelles, qui définissent les modalités de gestion de

l'entreprise. Le concept est associé à la surveillance économique, financière et morale de l'entreprise.

b) la crise :

La crise financière qui a affecté l'ensemble des marchés boursiers au début du siècle et les scandales comptables et financiers qui l'ont accompagnée (affaires Enron, Worldcom...) ont mis en cause le modèle de gouvernance des entreprises concernées et, à travers lui, les dispositifs de contrôle et de régulation du capitalisme contemporain.

Les principales raisons de cette crise :

- Des raisons à la fois d'ordre politique et comptable ;
- Les conséquences du développement de la théorie de la valeur dont les effets sur l'organisation sont importantes.

Le contexte politique et les normes comptables

Les diverses et nombreuses analyses conduites à l'occasion des accidents financiers observés ont mis en évidence un certain nombre de facteurs déclenchants parmi lesquels on peut citer :

- ✓ Un contexte de dérégulation érigé en système politique et qui a rendu le monde financier quasi incontrôlable ;
- ✓ La dérive du rôle des conseils d'administration trop souvent réduits à celui d'une chambre d'enregistrement ;
- ✓ L'effet pervers de l'objectif affiché d'un ratio de la distribution de stocks options, rémunérations déguisées qui n'apparaissent pas sans les comptes de résultat
- ✓ la faiblesse du pouvoir des autorités boursières ;
- ✓ le rôle ambigu des agences de notation qui, pour l'essentiel, vivent des commissions versées par les clients qu'elles notent.

L'impact de la théorie de la valeur

L'objectif principal des dirigeants de l'entreprise est souvent de maximiser la valeur financière ou boursière de cette dernière pour l'actionnaire pour :

- Ne pas être sanctionné par le CA ;
- Conforter une certaine image ;
- Minimiser le risque d'OPA hostiles ;

Nombreux sont ceux qui y voient la source du développement du concept de Corporate Governance. Cette perspective incite le management stratégique à intégrer la valeur de l'entreprise dans son organisation et son mode de gestion avec comme conséquences :

- Des éclairages différents de ceux utilisés pour les stratégies industrielles.

VI. Le Knowledge Management

a) Définitions :

En USA, le Knowledge Management est en plein essor comme l'indique le célèbre article de Peter DRUKER publié en 1999, dans La California Management Review, consacre au management des savoirs. Il développe l'idée que les travailleurs hautement qualifiés doivent être traité comme des actifs de l'organisation à entretenir et à développer puisqu'ils possèdent les moyens de production grâce à leur savoir et à leurs expériences. On les appelle souvent des Knowledge Workers .

Le management de la connaissance est une démarche visant à la fois à :

- Collecter, structurer, organiser, capitaliser et mettre à disposition les informations dont l'entreprise a besoin ;
- Provoquer et encourager une communauté d'échanges et d'enrichissement mutuels permettant de faire les connaissances et le savoir faire de l'entreprise.

Dans cette optique, il est important de redéfinir le monde de management de l'entreprise et les instruments de mesure des performances .Cela passe aussi par l'introduction de nouveaux modes d'organisation et de nouvelles connaissances en management dans les entreprises. Cette logique de diffusion des connaissances dans les organisations intéresse les acteurs souvent en quête de nouveaux savoirs. Selon cette logique d'apprentissage, il apparaît fondamental que les salariés se penchent sur des connaissances tacites et sur des connaissances explicites existantes dans l'organisation. Les connaissances tacites s'acquièrent par apprentissage informel et par socialisation de l'individu dans un groupe. Elles pourront faire l'objet d'une formalisation, qui permettra de les objectiver et de les diffuser. Les connaissances explicites, à l'inverse, peuvent être intériorisées par des individus, qui les partageront au sein de leur groupe d'appartenance. L'organisation taylorienne classique bloque généralement le passage des savoirs explicites, de l'individu au groupe puisqu'elle ne favorise pas l'expression individuelle et les communications, elle empêche également la transmission de savoirs tacites en savoirs explicites car le salarié n'y a pas nécessairement intérêt et préfère garder sa zone d'autonomie.

Dans ce cadre organisationnel, la transmission des savoirs collectifs se fait principalement sur le mode de l'imposition dans la mesure où l'on standardise les savoirs et on les impose autoritairement. A partir d'une démarche visant un changement organisationnel par de nouveaux apports en gestion des ressources humaines, plusieurs activités innovantes vont se développer par des actes de gestion conceptifs. En premier lieu, la résolution de problèmes en groupe à partir d'équipes de travail est encouragée. En second lieu, l'organisation favorise une logique d'expérimentation visant à lancer des expériences pilotes, des projets innovants. Ce qui est fondamental, c'est de conduire les

acteurs à tirer des leçons des expériences, ce qui suppose qu'ils acceptent d'examiner les succès mais aussi les échecs en consacrant du temps à cela. En troisième lieu, le changement organisationnel doit favoriser l'apprentissage des salariés avec leurs principaux partenaires de services, etc.).

Enfin il s'agit de stimuler le transfert des connaissances par une nécessaire explicitation favorisant cette transmission des savoirs. cela conduit à développer la formalisation par de la formation, des documents, des système experts mais aussi par une politique de gestion des ressources humaines plus dynamique, considérant par exemple la mobilité des personnes comme un moyen de transferts de connaissances

Cette approche du management des savoirs suppose qu'il est important d'impliquer chaque personne, afin qu'elle puisse expliciter des représentations telles que, par exemple, la manière dont elle perçoit son activité de travail, ses connaissances ou encore sa position dans l'entreprise. Finalement, il semble essentiel que l'acteur prenne conscience des problèmes et des enjeux auxquels il est confronté et qu'il soit en mesure de déboucher sur des axes de développements majeurs. Dans le même ordre d'idée, on peut souligner par exemple que l'effort de connaissance accompli par un groupe de travail en milieu industriel a permis d'accroître sensiblement l'efficacité productive et commerciale d'une usine. Il montre donc que le savoir acquis par les différents acteurs avait eu pour principal effet de rendre plus pertinentes les orientations stratégiques retenues par ce groupe de travail.

Ces considérations montrent bien qu'un changement organisationnel conduit les acteurs à prendre conscience d'une série de problèmes majeurs (introspection) et à imaginer des transformations durables (conceptualisation) conduisant à une amélioration de la performance globale. Au total, l'évolution des concepts du management participe à l'évolution des possibles au sein des organisations.

Concrètement, l'analyse de plusieurs expériences réalisées en milieu industriel montre qu'une logique de développement organisationnel s'articule autour des axes suivants :

- La mise en place de principes organisationnels fondés sur l'autonomie et la responsabilité des équipes de travail,
- L'enrichissement du travail humain et le développement du potentiel humain par des actions de formation,
- De nouvelles connaissances en gestion et une plus grande polyvalence, le développement du pilotage par la mise en place de tableaux de bord sociaux et d'instruments de gestion des compétences

- La mise en place de dispositifs de communication et l'amélioration de la qualité du dialogue professionnel par des entretiens d'évaluation.

Face à la conjoncture économique et sociale et aux difficultés croissantes des entreprises et des organisations, l'idée qu'il y a lieu de porter de nouveaux regards sur les théories et les méthodes opératoires en management se développe. C'est dans une telle perspective que se sont développés des travaux de recherche sur le modèle de l'organisation qualifiante.

VII. Management Interculturel

Au sein des organisations et entre elles, des raisons diverses peuvent être à l'origine de problèmes de management. Le management interculturel est censé contribuer à résoudre ou à prévenir ceux dus à la diversité des cultures-mères qui influencent les décisions et les actions au sein des organisations, ou les relations entre elles ; dans ce cas, la distinction est faite entre les cultures-mères et les cultures d'entreprises : ces dernières concernant la culture d'une organisation particulière, les premières la culture du pays qui constitue son environnement. C'est à partir de l'hypothèse que les cultures-mères exercent des influences aussi bien sur l'agir individuel que sur celui des organisations ou de leurs différentes unités, compte tenu des liens présumés entre l'agir individuel / organisationnel et la culture-mère correspondante.

a) Pratiques du management interculturel :

Dans les entreprises, les liens de coopération internationale noués avec des partenaires de divers pays ont amené à formuler le management interculturel comme une exigence que les instances du management sont censées réaliser. Les différences dans les formes de coopération engendrent, cela dit, différents types d'articulation du management interculturel :

- Classique : le cas de la grande entreprise créant des filiales étrangères essentiellement à des fins de distribution et de service après-vente : Cas de nombreuses firmes fabriquant des articles de marque, et qui, dans le domaine des biens de consommation, par exemple, se trouvent devant l'alternative suivante : globaliser le marketing ou développer des stratégies-produit et marketing spécifiques en fonction des différents pays ;
- le cas d'une entreprise qui en rachète une autre à l'étranger et cherche à l'intégrer. S'appuyant éventuellement sur des différences supposées ou réelles entre les cultures-mères des deux entreprises concernées, la culture organisationnelle développée dans l'entreprise rachetée peut tenter de s'affirmer contre celle de la nouvelle mère, par recours à des symboles, des

représentations, des systèmes de valeur ou des produits. A la limite, même des décennies après le rachat, des mythes, des normes et des systèmes symboliques -datant du passé d'autonomie- peuvent s'être maintenus chez le personnel ;

- des joint-ventures qui se créent entre des entreprises relevant de cultures différentes, ce sont des exigences plus complexes qui s'expriment. La direction est alors souvent dans les mains de l'entreprise qui possède les compétences technologiques tandis que la production, les prestations de services ou la distribution sont assurées par des personnels locaux. Ce sont ainsi des ressortissants de cultures-mères différentes qui entrent en contact, disposant, malgré le terrain commun assuré par le joint-venture, de pouvoirs différents pour faire valoir leurs intérêts. Cependant, à la base, l'entreprise commune est fondée sur une certaine égalité de droits des deux entreprises-mères, ainsi que sur l'égalité de valeur des modèles culturels respectifs des deux groupes de personnels issus de ces entreprises.

b) Les attentes suscitées par le management interculturel :

- du point de vue des salariés : Les salariés qui s'intéressent à la question du management interculturel le font, tout naturellement, avec certaines attentes. Ils souhaitent, tout d'abord, en savoir plus sur les différences entre diverses cultures, de manière à pouvoir mieux se préparer à des situations jugées par eux-mêmes critiques. Mais ils souhaitent également empêcher que leur action transforme des situations normales en situations critiques qui n'en seraient alors que plus difficiles à maîtriser. De plus, c'est apprendre à mieux comprendre sa propre culture et ses particularités : découverte et expérience de la différence retentissent donc aussi sur l'identité ; personnelle.

Souvent, les ingénieurs chargés de la réalisation de projets internationaux dans une entreprise sont peu intéressés par le management interculturel. Ils ont à résoudre en priorité des problèmes techniques. Ils exigent donc une formulation claire des objectifs. Ils ont la conviction que, dans des équipes internationales, la connaissance de l'autre langue suffit à assurer une coopération raisonnable : une connaissance des cultures serait moins importante. Selon leurs propos, il y aurait, en quelque sorte, un monde rationnel bien à eux, une forme particulière de pensée.

- du point de vue des entreprises : Des sociétés multinationales doivent veiller à imposer leur stratégie à l'échelle internationale. Ahrens (1991) a décrit, en s'appuyant sur le cas de la Deutsche Shell, l'une des conceptions mises en œuvre par ces sociétés dans le domaine de l'encadrement et de la formation des

jeunes générations de leurs futurs cadres supérieurs et de très haut niveau. La rotation sur les postes et l'affectation comme "expatrié" dans d'autres sociétés Shell forment le noyau de ce programme. A 45 ans, ces managers doivent occuper dans la Shell le poste qui convient à leurs capacités. Pour l'exprimer en chiffres : en 1990, 60 collaborateurs allemands de la Shell étaient en poste dans des filiales étrangères. En contre-partie, 70 collaborateurs de sociétés étrangères travaillaient en Allemagne comme "expatriés".

Les entreprises qui voient dans le management interculturel un défi pour elles, sont en règle générale des entreprises qui ont fondé des joint-ventures avec des entreprises étrangères ou dans d'autres pays et elles occupent une position à part. Le management interculturel a deux tâches essentielles à remplir :

- ✓ élaborer une identité commune dans les joint-ventures ;
- ✓ faire valoir les objectifs de la société-mère dans les entreprises du groupe.

Comme le montrent ces deux points essentiels, les objectifs visés ne se superposent en aucune manière. Ils recèlent même un conflit d'intérêts dont le joint-venture a hérité le jour de sa naissance : évitable, il ne le serait que si les intérêts économiques des sociétés-mères étaient exactement les mêmes et si, entre elles, il y avait accord quant à la répartition des pertes et des profits. Il faudrait donc qu'elles puissent faire état d'une large harmonie entre leurs cultures d'entreprise respectives sur la question des objectifs stratégiques : hypothèses largement contredites par les faits. La performance, dans le joint-venture, consiste alors à rendre possible un équilibre des intérêts entre les sociétés-mères et, en outre, à se doter d'une identité commune. Ceci est facilité au moins pour l'une d'elles, mais plus compliqué pour l'autre par le fait même que le joint-venture fonctionne dans un pays où, souvent, l'une au moins des sociétés-mères a son siège.

VIII. Réseaux d'entreprises

b) Définitions :

Les réseaux d'entreprise ne sont pas chose nouvelle : ils désignent à la fois les partenariats, les alliances, les coopérations, les franchises commerciales, les districts industriels, etc. qui associent des firmes plus ou moins complémentaires.

c) Types de réseaux :

De nombreuses possibilités de réseaux existent :

- Des réseaux stables constitués par une organisation avec l'ensemble de ses sous traitants

- Des réseaux qualifiés de dynamique avec des situations diverses mais des caractéristiques communes
- Des réseaux internes dans lesquels chaque unité de l'entreprise est considérée comme une unité entrepreneuriale responsable de ses performances et entretient avec les autres des relations analogues à celles qu'elles seraient sur le marché hors de la firme. A ce type de réseaux, on peut ajouter les réseaux d'alliance définis comme des « associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens ou ressources nécessaires ».

Les alliances peuvent revêtir plusieurs types, en particulier :

- Des partenaires entre firmes non concurrentes comme :
 - Les joint-ventures destinées à développer des activités multinationales lorsque les réglementations nationales empêchent d'autres formes d'expansion ;
 - Les partenariats verticaux au sein d'une même filière de production permettant ainsi de résoudre la problématique make or buy ;
 - Les accords intersectoriels en raison de convergences technologiques ou commerciales entre firmes d'activités différentes
- Des alliances entre concurrents notamment pour contrer d'autres concurrents ou répondre à des problèmes d'environnement.

IX. La théorie de l'agence

La théorie de l'agence constitue aujourd'hui le cadre d'analyse dominant des formes d'organisations économiques, et plus particulièrement de la firme, proposé par les développements néoclassiques récents.

La définition la plus classique d'une relation d'agence est donnée par Jensen et Meckling, dans un article de 1976 : "Nous définissons une relation d'agence comme un contrat par lequel une (ou plusieurs) personne (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent". Cette relation recouvre en fait "toute relation entre deux individus telle que la situation de l'un dépende d'une action de l'autre": l'individu qui agit est l'agent, la partie affectée est le principal.

Les problèmes qu'étudie la théorie de l'agence n'apparaissent cependant que dans la mesure où les intérêts des deux parties peuvent

diverger, et surtout où il y a information imparfaite et asymétrie d'information entre les parties.

Dans les années soixante-dix, un article d'Akerlof sur les voitures d'occasion analyse la dynamique de sous-information d'une des parties d'un contrat. Le vendeur connaît l'état des voitures, mais l'acheteur non. Il peut ne pas y avoir de transaction, alors que les deux parties y auraient eu intérêt. Ce type d'asymétrie d'information trouve un développement au sein de la théorie de l'agence, dans les rapports entre mandataires et mandants.

Le phénomène de l'anti-sélection, reposant sur une asymétrie d'information, se concrétise, dans le domaine des assurances. On arrive à des situations de blocages, ou encore d'anti-sélection (sélection adverse) : en effet, dans le cas assureur-assuré, il se peut que le premier sélectionne l'individu le plus risqué pour signer un contrat, car l'assuré potentiel peut avoir retenu de l'information sur son passé de conducteur. En fait, ce sont les individus les plus «à risque» qui ont tendance à se sur-assurer, ce qui est défavorable à l'assureur, à qui il manque des éléments d'information. Une partie de la théorie des contrats se propose de déterminer les types de contrats qui permettront aux deux parties d'avoir accès à l'information. L'anti-sélection est source d'inefficience, car elle empêche que se nouent des relations mutuellement bénéfiques. D'autre part les principaux ne sont jamais assurés que l'agent mettra tout en œuvre pour exécuter le contrat et ne poursuivra pas ses propres objectifs, c'est le problème de l'alea moral.

Les conflits d'intérêts et asymétrie d'information entraînent des coûts d'agence :

- Coûts de surveillance et d'incitation (pour le principal) ;
- Coûts de dédouanement (frais engager par l'agent pour démontrer ça bonne fois au principal) ;
- Coûts résiduels (manque à gagner résultant d'une politique prudente d'investissement par exemple).

Les différents travaux présents convergent tous vers l'idée que l'entreprise a une dimension contractuelle fondamentale à gérer puisque les acteurs peuvent avoir des intérêts divergents, le problème est alors de déterminer les structures contractuelles qui minimisent ces coûts.

Chapitre II : LES FONCTIONS ET STRUCTURES DANS L'ENTREPRISE

Pour assurer le fonctionnement de la firme, un ensemble d'activités est nécessaire. Certaines sont particulièrement créatrices de valeur ajoutée.

Les activités de même nature sont regroupées dans des fonctions. Les dirigeants ont le choix entre plusieurs structures organisationnelles destinées à assurer une bonne efficacité des ressources humaines et matérielles.

Section 1: Les fonctions

L'administration des entreprises a intéressé plusieurs théoriciens, le premier à s'en être occupé serait H.Fayol. A travers son analyse de la fonction de direction, il formule une théorie administrative complète. Suivent alors d'autres auteurs qui, selon le contexte économique et politique favorisèrent à tour de rôle, des activités spécifiques.

I. La fonction de direction

Selon Fayol, diriger revient à :

- Planifier : Etablir un programme d'action flexible et précis en fonction des prévisions,
- Organiser : Structurer l'entreprise en unités et doter chacune d'entre elles des ressources nécessaires à son fonctionnement,
- Commander : User de la capacité d'amener les individus à réaliser les objectifs de l'organisation, cette aptitude repose sur la capacité du dirigeant à communiquer et sur sa connaissance des individus,
- Coordonner : Mettre en harmonie tous les actes de l'entreprise via les réunions avec les chefs de service et les agents de liaison,
- Contrôler : Vérifier la conformité des réalisations aux principes établis et aux programmes admis.

P.Drucker s'est intéressé à un autre aspect de la fonction de direction. Selon cet auteur autrichien qui a inventé le précepte du Management Par Objectifs (Management By Objectives), le dirigeant doit concevoir et faire connaître la stratégie et le but à atteindre, la répartition du travail se fera en conséquence.

Les activités de direction comprennent donc :

- La détermination de la stratégie et des buts ;
- La nomination de responsables ;
- L'affectation des ressources financières, humaines et techniques ;

- Le choix d'une structure organisationnelle ;
- La mobilisation des hommes ;
- Le contrôle des activités.

II. Fonctions suivant le cycle d'exploitation :

a) la fonction achats-logistique :

Le rôle des fonctions achats-logistique est d'assurer la continuité et la fiabilité des flux de marchandises, depuis la conception du produit jusqu'à sa réception par le client.

Le service achats a deux objectifs : la fiabilité des fournisseurs et l'obtention des meilleures conditions de vente. De fait, il s'intègre pleinement dans la stratégie de l'entreprise. L'acheteur tend à devenir un expert, en agissant en amont, dès la phase de définition du produit. La fonction logistique se globalise en intégrant à ses missions traditionnelles (transports, manutention, gestion des stocks, distribution auprès des clients) une dimension de gestion

b) la fonction de production :

La fonction production concerne les activités de transformation, assemblage, montage et conditionnement qui font d'un ensemble de matières premières un produit fini livrable au client. L'objectif est de gérer ces flux complexes de matières à travers l'usine de façon à livrer les quantités prévues à la date prévue. Les approvisionnements et la distribution sont les prolongements évidents de la fonction de production. L'ensemble forme alors ce qu'on appelle parfois la logistique industrielle.

c) la fonction commerciale :

La fonction commerciale de l'entreprise regroupe trois compétences fondamentales :

- une compétence théorique approfondie sur les différentes fonctions et techniques du marketing : composantes de l'action (publicité, distribution, produits, ventes), connaissances des marchés (comportement du consommateur, études de marché), intégration des actions marketing (audit et planification) en liaison avec l'environnement (droit des consommateurs);
- une pratique de l'utilisation des différentes techniques par leur expérimentation, au cours de nombreuses études sur le terrain;
- une capacité d'analyse et de résolution des problèmes marketing de l'entreprise issue de la confrontation entre les modèles théoriques et l'expérience acquise sur le terrain.

d) la fonction de recherche et développement :

Elle est liée à toutes les autres fonctions de l'entreprise. Elle aspire à :

- ✓ La mise en place de nouvelles méthodes de fabrication et de nouveaux produits,
- ✓ L'innovation pour une utilisation plus efficiente des ressources.

e) la fonction des ressources humaines :

La fonction de gestion du personnel est sans doute l'une des fonctions de l'entreprise qui s'est le plus transformée depuis une vingtaine d'années, ainsi qu'en témoignent ses appellations multiples. Le "chef du personnel" est devenu un directeur des ressources humaines (DRH) ou un directeur du développement humain et social, désormais responsable d'une des fonctions considérée comme stratégique dans l'entreprise. Autrefois purement administrative, la fonction personnel a successivement intégré des domaines d'intervention de plus en plus diversifiés. Elle est devenue le maître d'oeuvre privilégié de nombreuses approches pouvant conduire à une plus grande mobilisation des collaborateurs à tous les niveaux : communication interne et externe, cercles de qualité, projet d'entreprise.

f) la fonction Comptabilité :

La comptabilité générale s'efforce de satisfaire les besoins des partenaires de l'entreprise (actionnaires, banques, créanciers ...). Elle aboutit à l'établissement des états financiers (bilan, compte de résultat et annexe). Sa problématique porte essentiellement sur l'évaluation de la richesse de l'entreprise et la détermination du résultat annuel.

g) la fonction de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion a pour but de produire des informations utiles à la prise de décisions au sein de l'organisation. Longtemps limité au calcul des coûts et prix de revient, le contrôle de gestion a évolué vers la planification stratégique et le contrôle opérationnel des activités de l'entreprise. Les informations qu'il produit peuvent être utilisées pour chiffrer les objectifs à atteindre à tous les niveaux de l'organisation et mesurer les écarts par rapport aux prévisions. Le contrôle de gestion favorise la décentralisation des décisions en identifiant les responsabilités et en fournissant à chacun les indicateurs-clé qui lui permettent de suivre en permanence les résultats de sa gestion et d'entreprendre dans les meilleurs délais les actions nécessaires.

g) la fonction financière :

Le rôle de tout financier d'entreprise est d'abord de trouver les ressources nécessaires à la création et au développement de cette dernière, et ensuite de veiller au maintien des équilibres fondamentaux afin de prévenir un échec de l'activité toujours coûteux aux plans économiques et humains.

Aujourd'hui plus que jamais, la compétition internationale, le contexte de crise économique mondiale, l'explosion des marchés financiers et des nouveaux produits financiers de toutes natures, viennent confirmer l'importance de la fonction financière.

h) la fonction audit interne:

L'Audit est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. » (Définition internationale approuvée par l'IIA). Dans la majorité des cas, le directeur de l'audit interne est rattaché à la direction générale. Cela lui permet d'agir avec une certaine indépendance (vis-à-vis des entités opérationnelles et fonctionnelles : production, logistique, comptabilité, etc.) et ainsi d'être plus efficace. Il arrive parfois qu'il soit rattaché au directeur administratif et financier.

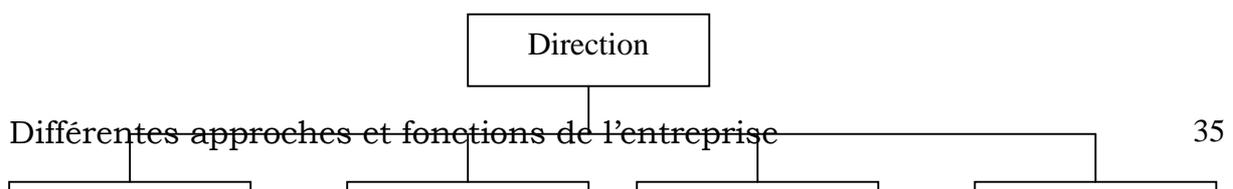
Section 2 : Les grands modèles d'organisation et leur conséquence

Selon leur stratégie, leurs marchés, leurs objectifs et leurs modes de management, les entreprises sont susceptibles d'adopter divers types d'organisation, dont les principaux sont présentés ci dessous.

I. les modèles classiques

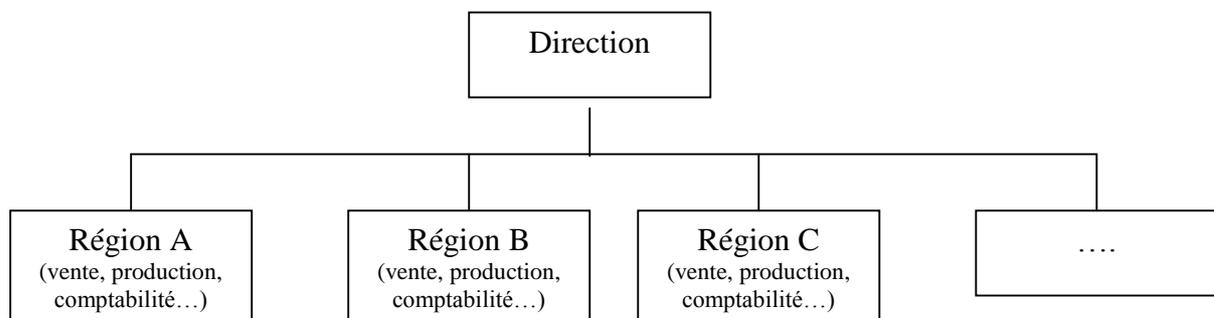
Les modèles classiques d'organisation, toujours très présents, sont fondés sur la place éminente de la hiérarchie qui valorise le rôle des cadres dirigeants selon des spécialités bien définies. La clarification des rôles est normalement facile mais peut ne pas éviter des risques de cloisonnement préjudiciables à l'efficacité.

Ces types de modèle s'appliquent bien, en général dans un contexte de marché stabilisé ou de marché de demande ou dans les secteurs à haute intensité capitalistique.

a) La structure fonctionnelle :

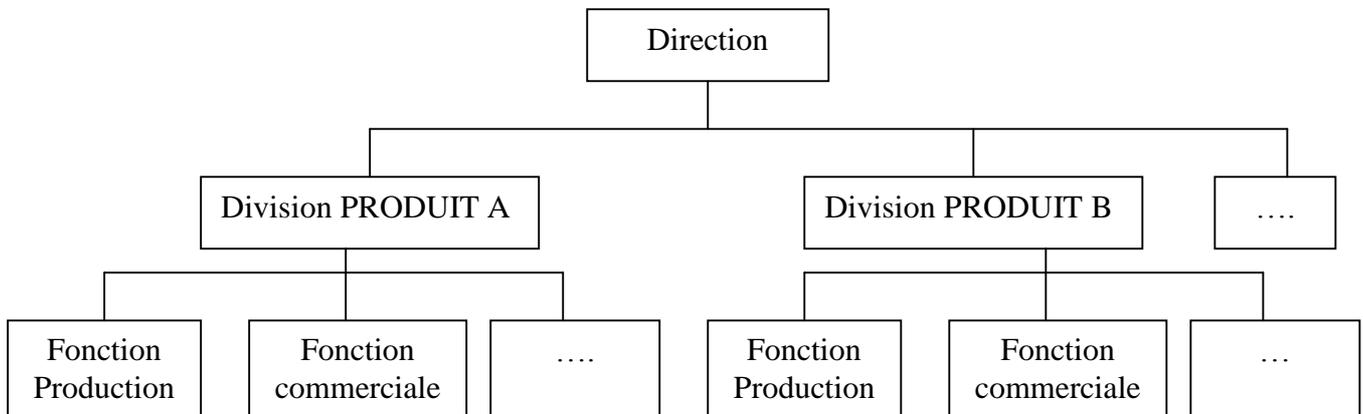
Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Mise en évidence des responsabilités par fonction ; • Spécialisation des responsabilités ; • Définition des zones de pouvoir ; • Clarification des compétences requises ; • Contrôle facile par la direction 	<ul style="list-style-type: none"> • Fort privilège de la fonction Direction ; • Sur-spécialisation de certains cadres ; • Faiblesse de la coordination entre fonctions ; • Entraves à la croissance économique.

b) La structure territoriale :



Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Délégation importante des responsabilités ; • Privilège donné aux marchés et problèmes locaux ; • Bonne coordination au sein des régions ; • Bonne communication avec les intérêts locaux • Importance du rôle managérial des dirigeants. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte demande en compétences managériales ; • Mauvaise répartition des rôles fonctionnels entre les services centraux et régionaux ; • Difficulté du contrôle par la direction.

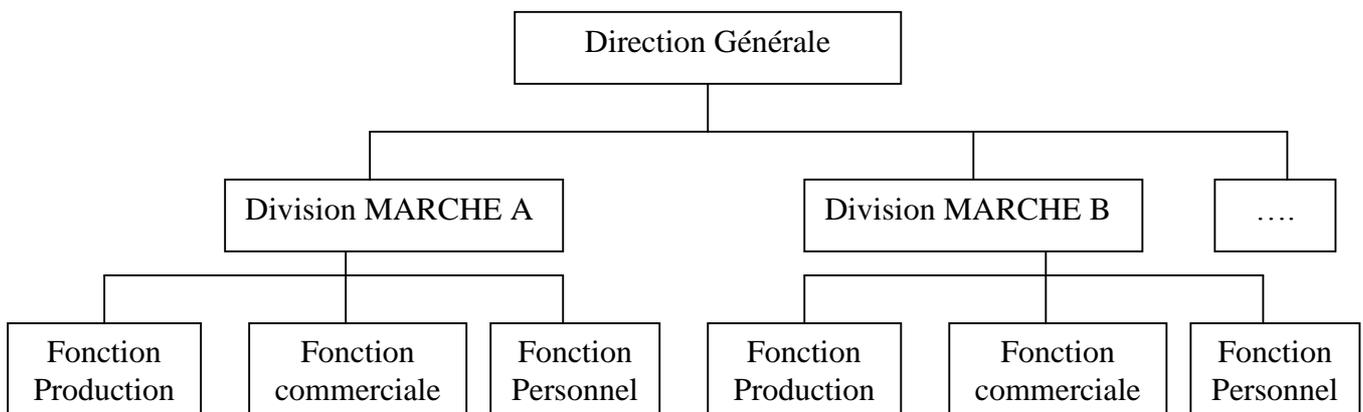
c) La structure divisionnelle par produit :



Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Attire l'attention sur les produits ; • Responsabilisation des niveaux produits ; • Bonne coordination des activités fonctionnelles ; • Accent donné à la formation au management ; • Favorise la croissance et la diversité des produits. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte demande de personnes formées au management ; • Risque de faiblesse du rôle des services financiers ; • Faiblesse des possibilités de contrôle de la direction.

d) La structure par marché :

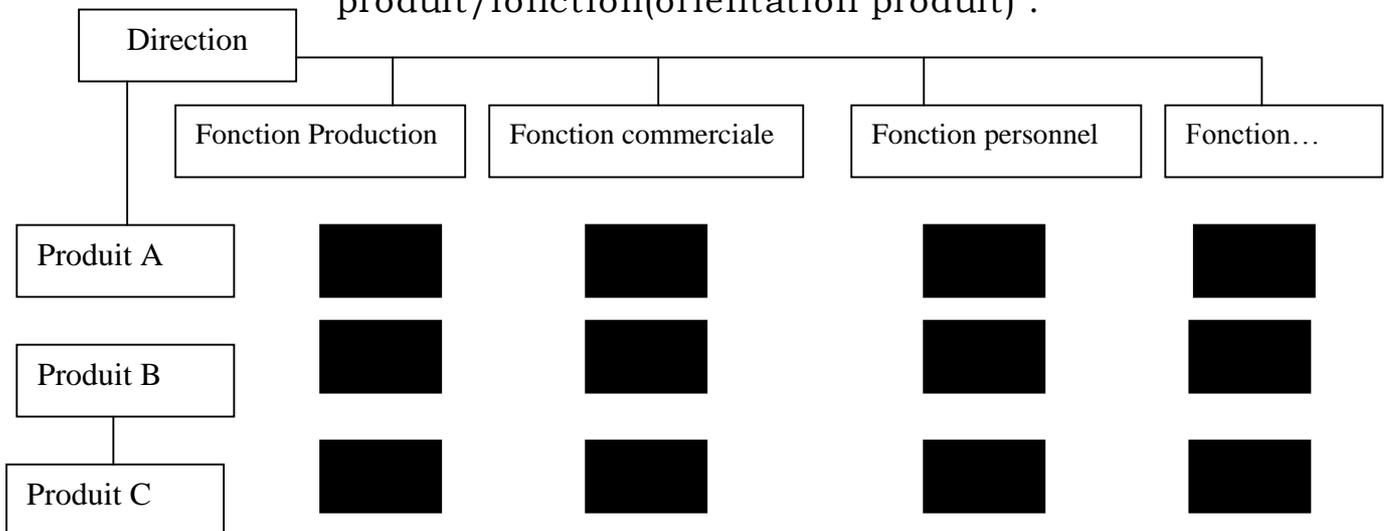
Ce type de structure tend à se substituer à la structure par produit...



II. Les tendances actuelles

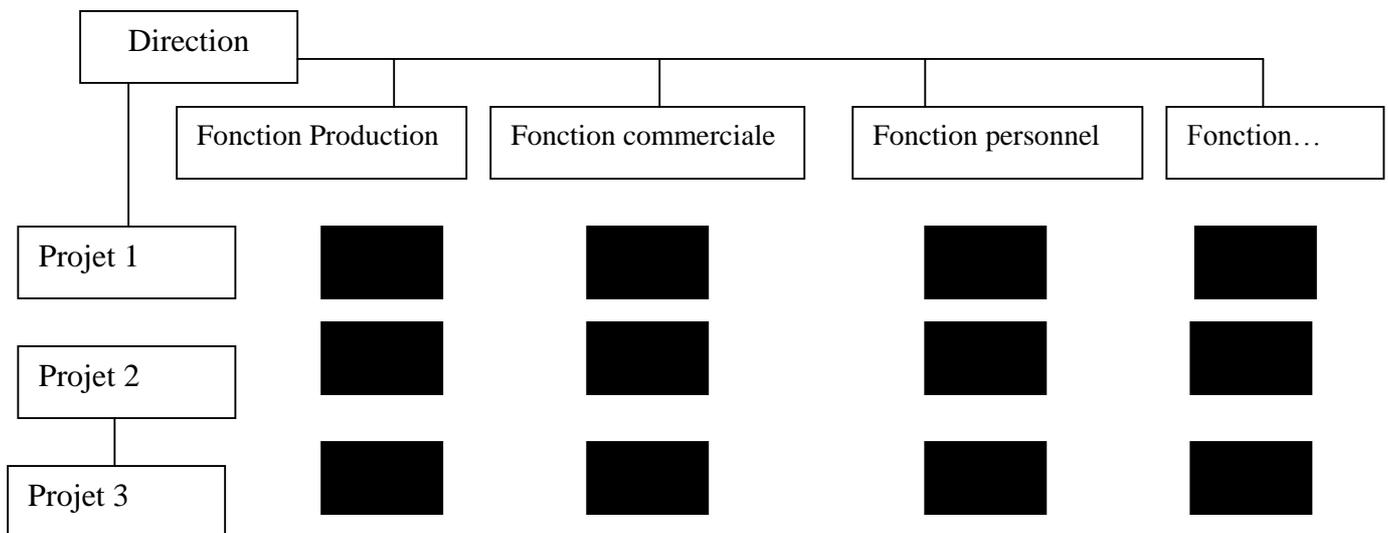
Ces tendances génèrent de nouveaux modèles d'organisation dont les plus fréquents s'inspirent des structures matricielles décrites ci-dessous.

a) L'organisation matricielle produit/fonction(orientation produit) :



b) L'organisation matricielle projet/fonction (orientation projet) :

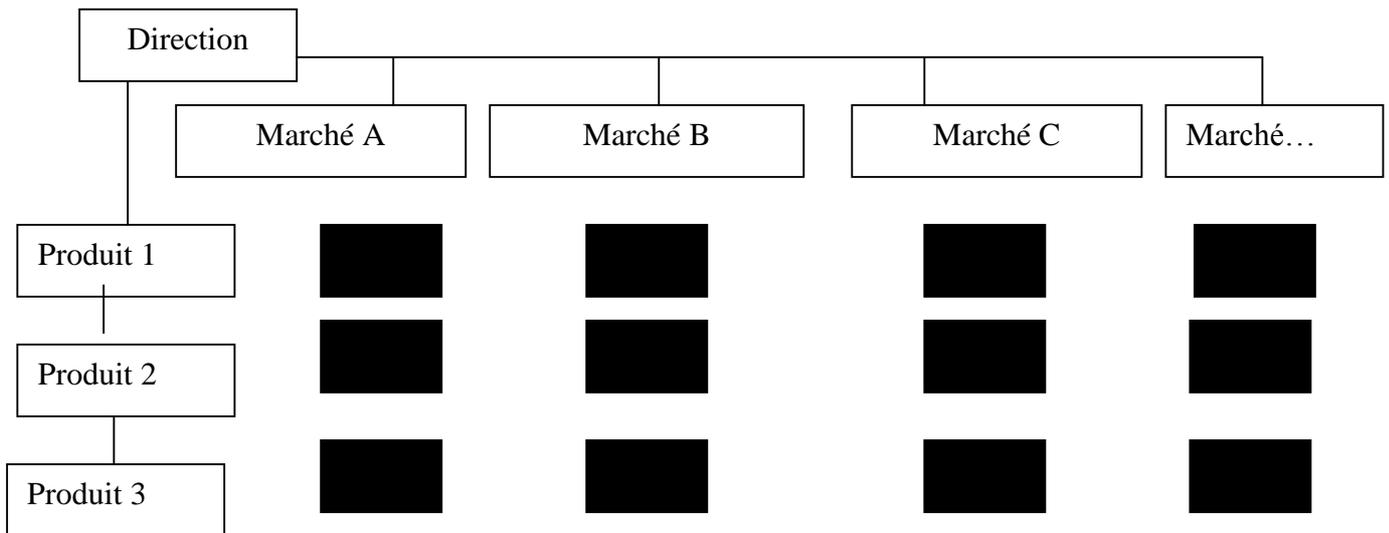
Ce type d'organisation se rencontre dans le BTP et les systèmes



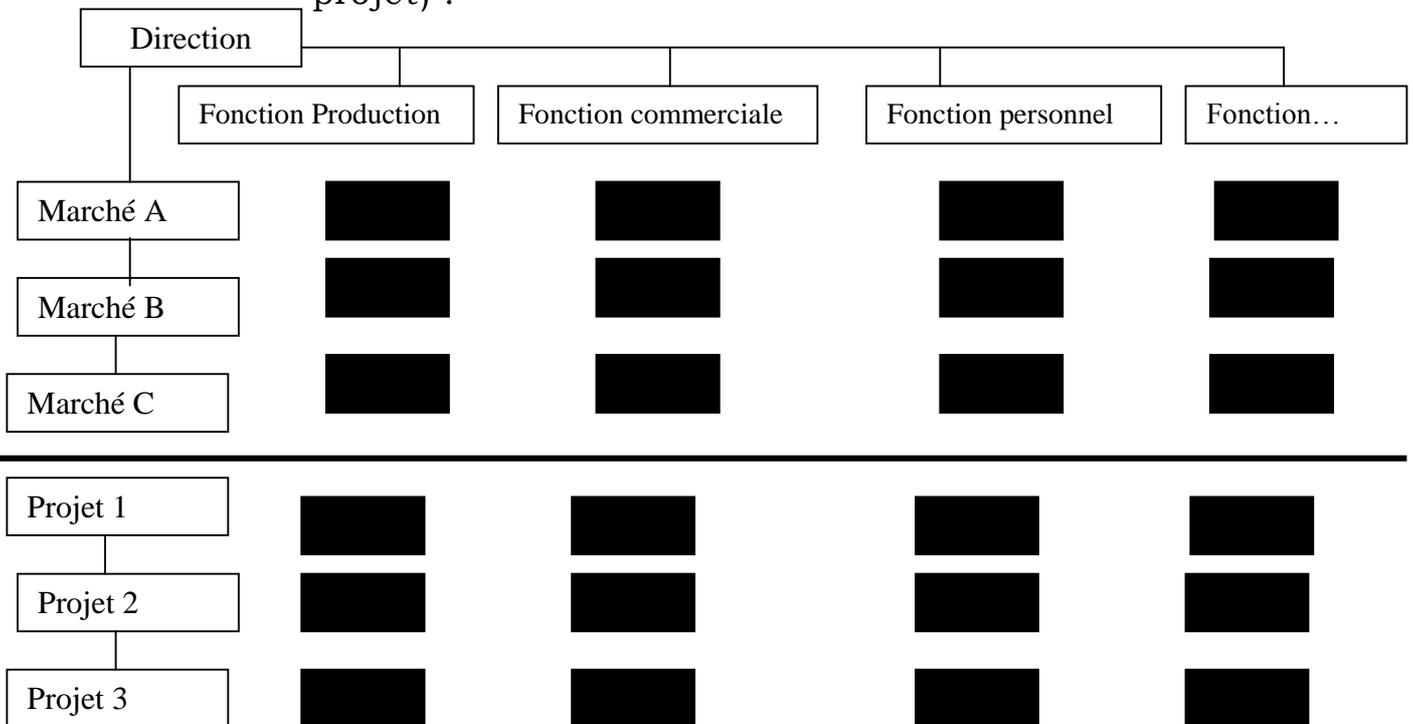
c) L'organisation matricielle marché / produit :

Ce type d'organisation est très répandu, et se rencontre fréquemment dans le secteur agro alimentaire. La société OREAL est également organisée sur ce modèle.

Les directions fonctionnelles sont placées en position de staff.



d) L'organisation matricielle mixte (orientée produit et projet) :



Conclusion

Toutes les théories de l'organisation, en plus des expériences vécues par les entreprises démontrent qu'une approche théorique formulée à une époque quelconque, ou une pratique managériale ayant démontré son efficacité sous différents cieux n'est pas La Vérité, mais une partie de la vérité.

Les structures organisationnelles ne sont pas non plus figées, le changement organisationnel s'impose même parfois de lui-même, ainsi, les organisations sont appelées à écouter leur environnement interne et externe et valider, le cas échéant, leur confiance dans l'objectif de créer de la valeur et assurer leur survie.

Partie II:

Étude de cas sur

MAROC TELECOM et MEDITELTELECOM

Introduction

Après avoir donné un aperçu général sur les différentes théories de l'organisation, leur évolution ainsi que les différentes fonctions et structures existantes, nous allons par la suite présenter une étude de cas sur les sociétés MAROC TELECOM et MEDITELECOM vue leur notoriété et importance qu'acquis ces deux opérateurs dans le secteur des télécommunications. Nous allons décrire leur environnement externe (le secteur des télécommunications) et leur environnement interne (leur structure et leur fonctionnement) afin d'entamer une comparaison sur leur organisation.

Section I : Présentation du secteur des télécommunications

Grâce à une politique volontariste de réforme et de modernisation du secteur des télécommunications, le Royaume du Maroc a su hisser, en quelques années au rang des leaders de sa région ; son expérience étant souvent citée en exemple. Ce boom n'a pu être possible que grâce à une concurrence effective entre deux opérateurs de premier plan dont les partenariats et les alliances ont permis à une très grande partie de la population marocaine d'accéder au téléphonie (plus de 93% de la population est couverte par les réseaux mobile).

Les deux opérations majeures consistant en l'octroi d'une deuxième licence GSM et la privatisation partielle de l'opérateur historique ont connu un grand succès. De plus, le royaume a été le premier pays de la région à octroyer des licences pour la fourniture des services satellitaires tels que VSAT, les GMPCS et les réseaux radio à ressources partagées dites « 3RP ».

1. Le marché du mobile :

L'introduction de la concurrence dans le mobile a permis au Royaume du Maroc de faire passer le taux de pénétration de moins de 2% en 1999 à plus de 25% aujourd'hui prenant la tête des pays de la région. Cette dynamique concurrentielle est intense entre les deux opérateurs mobiles avec, entre autres, de fortes baisses des prix, des remises exceptionnelles fréquentes, une multiplicité d'offres et des programmes de fidélisation. Cette dynamique devra être maintenue.

Le marché du mobile devrait continuer à croître de façon significative. Le taux de pénétration des mobiles pourrait doubler d'ici une dizaine d'années. Par ailleurs, l'arrivée des services de 3ème génération devrait enrichir l'offre mobile et donner un nouveau souffle au marché des télécommunications au Royaume du Maroc.

2. Les services fixes :

En revanche, il y a un risque pour que le développement du mobile se fasse au dépend du fixe. En effet, avec un taux de pénétration des lignes fixes relativement bas, le Royaume du Maroc pourrait cumuler un retard important par rapport à des pays comparables. Pourtant, le marché marocain présente un fort potentiel pour le développement de ce service. Le taux de pénétration des services fixes pourrait légitimement plus que doubler dans les dix prochaines années.

L'ouverture à la concurrence de ces services constitue une priorité pour le gouvernement qui mettra tout en œuvre pour assurer sa réussite.

3. Le service d'Internet :

La fourniture de l'accès Internet au Maroc est effectuée essentiellement par des Fournisseurs de Service Internet (FSI). Ce marché est fortement dominé par Menara qui est la marque commerciale Internet de l'opérateur historique avec une part de marché de 88% tous accès confondus, et de 94% sur ADSL (source ANRT, Août 2004). Les autres FSI se partagent le reste du parc, sans pour autant connaître des évolutions positives majeures. Par ailleurs, le nombre de FSI commercialisant des accès Internet n'a cessé de diminuer ces dernières années, aboutissant à une situation de quasi duopole entre deux principaux intervenants : MENARA et MAROC CONNECT, alors que le nombre des FSI se comptait en plusieurs dizaines quelques années plutôt.

Section II : Présentation générale de MAROC TELECOM

I. Présentation de MAROC TELECOM

Itissalat Al-Maghrib (IAM), également appelée MAROC TELECOM, est une société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance, née en 1998 de la scission de l'Office National des Postes et Télécommunications (ONPT). Elle est l'opérateur historique et, à ce jour, le seul opérateur global de télécommunications au Maroc.

MAROC TELECOM a façonné le paysage des télécommunications marocaines et son histoire est indissociable de celle de la modernisation des infrastructures du Royaume qui se présente comme suit :

1984 : création par l'état d'un établissement publique, l'ONPT (Office National des Postes et des Télécommunications) ;

1987 : Numérisation du réseau fixe, déploiement du premier réseau de téléphonie mobile à la norme NMT450 ;

1990 : accélération de la modernisation du réseau fixe ;

1994 : ouverture du service de téléphonie mobile à la norme GSM ;

1995 : lancement du service Internet ;
1997 : promulgation de la loi 24-96 qui établit et définit le cadre du secteur des télécommunications ;
26 Février 1998 : Naissance de la Société Anonyme à statut privé : Itissalat Al Maghreb (MAROC TELECOM) ;
Février 2001 : Ouverture du capital de MAROC TELECOM à un partenaire stratégique : Vivendi Universal ;
18 décembre 2004 : acquisition de Vivendi Universal de 16% du capital de MAROC TELECOM et son entrée en bourse de Casablanca et de Paris.

II. Les services offerts par MAROC TELECOM

Entreprise de proximité, MAROC TELECOM est présente sur tout le territoire du royaume qui se traduit par son intervention sur plusieurs marchés.

1. Téléphonie Mobile :

- l'étendue de la couverture :

MAROC TELECOM compte plus de 5,2 millions de clients à fin décembre 2003 (+ 617 000 clients en un an), pour une part de marché d'environ 68 %. Plus de 95 % de la population marocaine est couverte par le réseau GSM de l'opérateur.

- la qualité de service :

Le taux de succès des appels est de 95% tandis que le taux de coupure est inférieur à 2%.

- l'offre adaptée aux attentes des clients :

L'entreprise a élargi sa gamme de forfaits pour offrir davantage de choix à ses clients. A côté de 9 forfaits existants, 1 nouveau forfait de 15 heures a été mis en place. De nouveaux services à valeur ajoutée ont été proposés aux clients autour des MMS et du GPRS offerts en exclusivité au Maroc, et du SMS.

- Points critiques :

Le coût de la communication des appels du mobile vers l'international s'avère trop élevé.

2. Téléphonie fixe :

- Nouvelles offres :

Le dynamisme d'EL Manzil se traduit par un enrichissement généralisé de ses gammes de produits et ses offres tarifaires.

- Des offres riches et innovantes :

L'offre de pack s'est développée avec des tarifs toujours très accessibles et un large choix d'appareils de dernière génération. Quant aux forfaits plafonnés El Manzil, ils se sont enrichis avec une nouvelle offre. A fin 2003, le parc de lignes fixes de MAROC TELECOM s'élève à 1,2 million, soit une hausse de 8 % par rapport à 2002.

- La qualité de services :

Le taux de signalisation des dérangements est en diminution continue atteignant 13,7% à la fin de l'année 2003. 96,9% de ces dérangements sont relevés en moins de 24h et 99,5% dans les 2jours qui suivent leur signalisation.

- La proximité :

La publiphonie continue son chemin de développement pour une meilleure proximité de sa clientèle. Avec un parc de publiphones à carte à puce encore plus étendu, de haute technologie et une politique de diversification produit soutenue, adaptée à tous les types de budgets, la publiphonie de MAROC TELECOM devient un des moteurs de croissance de l'activité du fixe.

- Points critiques :

Malgré que MAROC TELECOM a contribué à l'essor des communications internationales, le coût de la communication des appels du fixe vers l'international s'avère trop élevé.

3. Internet :

MAROC TELECOM est également présent dans la fourniture d'accès à Internet et dans le développement de contenus en ligne. Ainsi, à fin décembre 2003, 47 000 clients résidentiels et entreprises sont abonnés aux offres d'accès à Internet commercialisées sous la marque Menara, soit une progression de 40 % par rapport à l'année précédente et une part de marché de 72 %. En septembre 2003, MAROC TELECOM a lancé son service ADSL et enregistre déjà plus de 3 500 abonnés à la fin de l'année. Cet accès à la haute technologie répond surtout à une forte demande d'une certaine frange de la population. Les grosses entreprises industrielles et les cadres avaient fait part de leur désir d'accéder au haut débit . L'opérateur propose à ses clients trois forfaits déterminés par le débit désiré : 128 Kbps (kilo bits par secondes), 256 Kbps et 512 Kbps. Les prix, comprenant le coût de ligne ADSL et du forfait Menara, sont respectivement de 479 dirhams (44 euros), 859 dh (79 euros) et 1 609 dh (147,5 euros).

- Points critiques : Petit hic, l'accès à l'ADSL est limité en terme de téléchargement. Au delà du seuil autorisé par leur forfait, ils doivent payer une majoration de 1,50 dh TTC par méga-octet supplémentaire. Sérieux problème pour les cybercafés qui n'ont

pas la possibilité de contrôler la consommation de leurs clients. Et qui pourraient se retrouver avec de grosses sommes hors-forfait à payer.

4. Réseaux et services :

Le réseau de MAROC TELECOM est en développement continu pour accompagner l'évolution rapide du secteur et répondre aux exigences multiples diversifiées de la clientèle.

Avec une efficacité de 98%, le réseau se caractérise par une grande fluidité dans l'écoulement du trafic.

- Points critiques : MAROC TELECOM continue son effort de déploiement pour assurer une couverture optimale. Le réseau d'accès est constitué seulement de 34 200 km alvéoles et de 8 millions de km-paires

III. Réseaux commerciales de MAROC TELECOM

MAROC TELECOM a placé la relation et la satisfaction du client au centre de sa stratégie commerciale : réseau dense de distribution animé par des professionnelles compétents, centres d'appels spécialisés qui accueillent le client, le conseillent et le guident dans l'utilisation de ses outils de communication.

- Réseau de distribution indépendant : GSM AL MAGHREB est un distributeur exclusif de MAROC TELECOM qui couvre tout le territoire avec plus de 300 agences et dont MAROC TELECOM détient 35% de son capital.

MAROC TELECOM dispose de plus de 13 agences Entreprises réparties sur tout le royaume et spécialisées selon la catégorie de la clientèle.

- Réseau de distribution indirecte : 17 000 revendeurs et des partenaires tels que MARJANE, BARID AL MAGHREB, SOCHEPRESS, TOTAL et la Régie des Tabacs.

IV. Politique de ressources humaines de MAROC TELECOM

Au cœur de la stratégie de développement de MAROC TELECOM, la gestion des ressources humaines fait l'objet d'un vaste chantier de modernisation.

Fondée sur la notion d'emploi, de compétences et de performances, cette modernisation a permis de mettre en œuvre un nouveau règlement intérieur, une nouvelle classification des emplois, une architecture de la rémunération plus adaptée et un nouveau système d'évaluation des compétences et des performances.

MAROC TELECOM emploie 12 094 salariés dont 2 550 cadres. Facteur de dynamisme interne, 60% du personnel a moins de 40ans.

La formation est une des clés de la réussite de son entreprise en mutation. Aussi, MAROC TELECOM y porte une grande attention et ceci

se traduit par l'augmentation continue du nombre de jours de formation (près de 35 000 en 2003).

V. Les principes stratégiques de MAROC TELECOM

- une politique commerciale centrée sur le client ;
- une gamme de produits riche et innovante ;
- occuper une place de leader pour le téléphone mobile ;
- une stratégie de relance pour le téléphone fixe ;
- Internet : MAROC TELECOM premier pour l'accès et le contenu.

VI. Les composantes de l'organisation de MAROC TELECOM

1. Organigramme :



2. commentaire de l'organigramme :

Il s'agit d'une structure divisionnelle par produit ce qui permet d'attirer l'attention sur les services de l'organisation.

Organisée en Directions Générales, Centrales et Régionales autour de ses métiers et services, MAROC TELECOM regroupe d'une part des activités opérationnelles Mobile et Fixe et Internet et, d'autre part, des fonctions supports, Réseaux & Services et Administratif & Financier. A cette structure s'ajoutent deux Directions Centrales chargées l'une de la Réglementation et de la Communication, et l'autre des Ressources Humaines.

MAROC TELECOM est décentralisée avec sept Directions Régionales (Rabat, Casablanca, Marrakech, Agadir, Settat, Fès et Oujda) disposant chacune de structures opérationnelles et de fonctions supports propres leur permettant d'être réactives et plus autonomes sur le terrain.

3. les principes missions des entités :

Pôle Fixe & Internet :

Le Pôle Fixe et Internet gère l'offre des services de téléphonie fixe dont la téléphonie publique, les services d'Internet et les services de transmission de données.

Pôle Mobile :

Le pôle mobile a pour mission de concevoir et de commercialiser des offres de services mobiles et d'assurer le service client. Il s'engage à offrir des produits et services de qualité, en adéquation avec les besoins de la clientèle, à la pointe de la technologie, répondant aux normes internationales et dans les meilleures conditions tarifaires.

Pôle Réseaux & Services

Les missions du Pôle Réseaux & Services sont :

- ✓ le développement continu des réseaux de télécommunications Fixe, Mobile et d'Entreprises, et ce par la mise en place de plates-formes permettant la diversification de la panoplie de services offerte à la clientèle résidentielle ou professionnelle (Réseau Intelligent, Messagerie Vocale, GPRS...)

- ✓ la mise en place de l'infrastructure nécessaire (fibre optique, Stations radios...) pour assurer le maximum de fluidité dans l'écoulement des trafics (voix, données et multimédias) aux niveaux urbain, interurbain et international ;

- ✓ l'amélioration perpétuelle de la qualité de service offerte aux usagers, et ce par un suivi rigoureux des indicateurs de qualité de service et par des opérations continues de maintenance préventive et curative au niveau de l'ensemble des composantes du réseau (Fixe, Mobile et d'Entreprises).

Pôle Administratif & Financier :

Le Pôle Administratif & Financier a un double rôle:

- ✓ un rôle de contrôle (investissement, budget, reporting financier et trésorerie) ;

- ✓ un rôle support (achats, juridique, systèmes d'information, planification et études économiques et stratégiques).

Il assure également le suivi des relations investisseurs et la communication financière.

IX. Pour un futur plus performant :

Permettre à MAROC TELECOM d'affronter la concurrence dans les meilleures conditions et faciliter l'introduction de son capital sur les marchés internationaux, l'Etat marocain a décidé d'ouvrir le capital de l'entreprise.

Le 20 Février 2001, Vivendi Universal a acquis 35% du capital. Le 18 décembre 2004 s'est concrétisé par la signature d'un accord portant sur l'acquisition par Vivendi Universal de 16% du capital de MAROC TELECOM et son entrée en bourse de Casablanca et de Paris. MAROC TELECOM s'est ainsi alliée à un partenaire stratégique ayant une grande expertise dans le secteur des télécommunications.

Les points d'application prioritaires de la coopération sont variés et touchent aussi bien l'introduction de nouvelles technologies, le marketing, les systèmes d'informations ou encore la formation, etc. Dans le domaine financier, cette démarche s'est traduite par l'adoption de nouvelles méthodes de mesures et de gestion conformes aux standards internationaux.

Cet accord permet à Vivendi Universal, partenaire stratégique détenant le contrôle opérationnel de Maroc Telecom depuis début 2001, de porter sa participation de 35% à 51% et, ainsi, de pérenniser son contrôle sur l'entreprise. En effet, en vertu du pacte d'actionnaires de Maroc Telecom, Vivendi Universal détient, du fait de sa participation actuelle, 51% des droits de vote de Maroc Telecom jusqu'au 1er septembre 2005. En se portant acquéreur de la majorité du capital, Vivendi Universal pérennise son contrôle.

Section III : Présentation générale de MEDI TELECOM

I. Présentation de MEDI TELECOM

Lorsque le Maroc mène une politique résolument libéral face à la mondialisation des échanges de biens et services, MEDI TELECOM l'accompagne dans cette démarche. En créant de nouveaux liens, de nouvelles communautés, MEDI TELECOM met le citoyen au cœur de la communication.

Les distances n'étant plus un obstacle aux échanges, les services deviennent disponibles ou et quand le citoyen en a besoin.

MEDI TELECOM est issu d'un partenariat idéal entre des leaders marocains de l'industrie et de la finance et deux multinationales du secteur des télécommunications. Forts d'expériences internationales, les groupes Telefonica et Portugal Telecom apportent leur maîtrise des nouvelles technologies des télécommunications. Leaders dans leurs activités respectives, les partenaires marocains de Médi Télécom investissent le champ des nouvelles technologies de l'information.

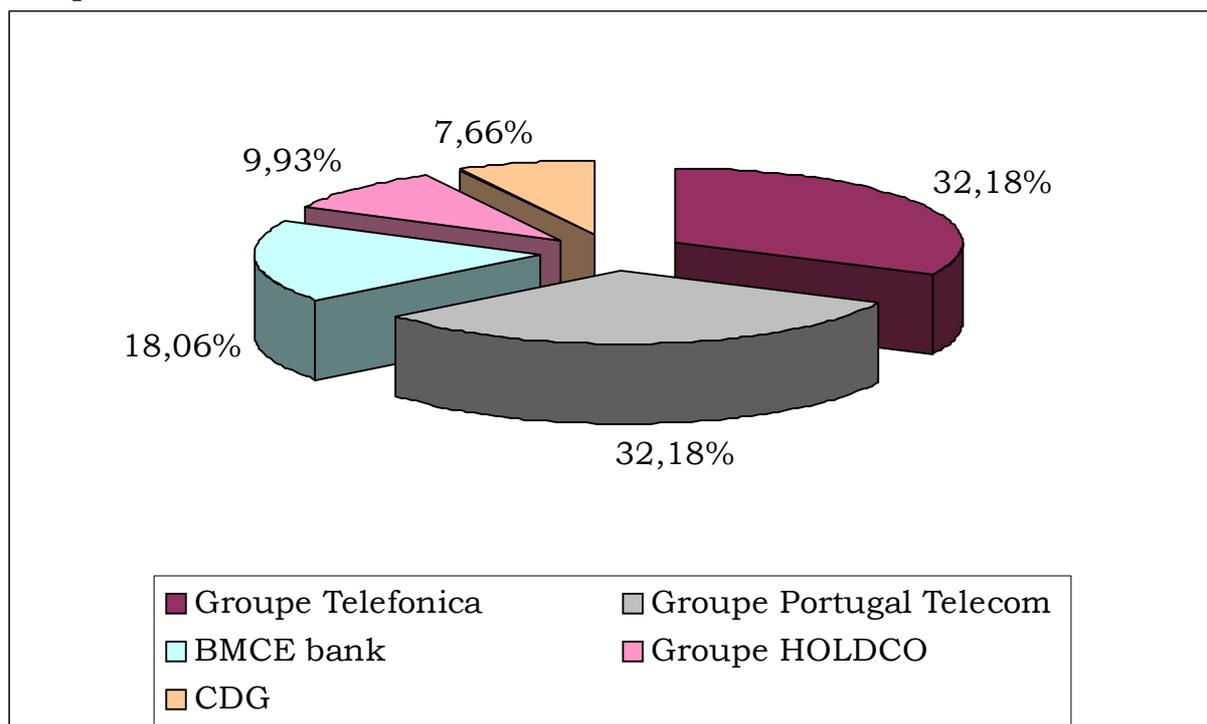
Le Groupe Telefonica, Opérateur global coté dans les principales bourses du monde et première multinationale espagnole, affiche un des plus gros chiffres d'affaires mondiaux du secteur. Centré sur les télécommunications et les multimédia, le groupe Telefonica fournit des centaines de millions d'accès aux utilisateurs finaux. Sa participation à hauteur de 32,18 % dans le capital de Médi Télécom, découle de la stratégie commune mise en place avec Portugal Telecom de s'investir dans les marchés émergents à très forts potentiels tel que cela a été fait en Amérique latine et en Afrique.

Le Groupe Portugal Telecom Groupe, première compagnie portugaise de télécommunications, est également présent sur les marchés financiers mondiaux. Engagé dans la téléphonie fixe et mobile, Portugal Telecom vise un développement important grâce au secteur multimédia. Adossant sa croissance sur des secteurs et des marchés à forts potentiels, le groupe détient 32,18 % du capital de Médi Télécom.

Le Groupe BMCE Bank, avec 18,06 % du capital apporte sa connaissance approfondie du tissu socio-économique du pays. Le premier groupe financier marocain affirme ainsi sa volonté d'entreprendre en s'engageant dans le plus gros investissement privé de l'histoire du Maroc moderne.

Le Groupe HOLDCO, industriel de premier plan conscient des mutations de la société et acteur majeur du développement spectaculaire de la distribution des hydrocarbures, renforce, avec 9,93 % du capital, son positionnement d'entreprise à l'écoute des besoins du consommateur.

La Caisse de Dépôts et de Gestion, investisseur financier de référence, confirme, avec une participation de 7,66 %, son engagement dans les grands projets qui contribuent à la construction de l'avenir du pays.

Les partenaires de MEDITELECOM :*II. Les produits et services offerts par MEDI TELECOM*

1. les produits de MEDI TELECOM :

- Sans abonnement MédiJAHIZ

Depuis mars 2000, MEDI TELECOM commercialise MédiJAHIZ, la carte sans abonnement, sans engagement. MédiJAHIZ permet une parfaite maîtrise de la consommation : ne payez que ce vous parlez, en achetant à l'avance un crédit de communication prédéterminé.

Parce que les besoins sont différents en matière de téléphonie mobile, MédiJAHIZ propose 3 variantes adaptées au profil de consommation : MédiJAHIZ Rouge , MédiJAHIZ Amis & Famille , MédiJAHIZ Fun

- Avec abonnement :

Les abonnements Méditel conjuguent simplicité, praticité et accessibilité :

- Simples : De 12 ou de 24 mois, les abonnements Méditel s'adaptent parfaitement et simplement à tous les besoins.
- Pratiques : Communiquez d'abord, payez plus tard.
- Accessibles : Un abonnement mensuel fixe vous donne accès au monde du mobile et à ses services.

2. Services de MEDI TELECOM :

Une offre multiple et complète de services est mise à la disposition de ses clients (boîte vocale, mini message, renvoi d'appels...) parce que

l'innovation et l'écoute du client sont les deux priorités de MEDI TELECOM.

Offre des entreprises :

NéO est la solution intelligente et complète qui permet de réaliser des économies pour les entreprises. Modulable, cette solution fait bénéficier des tarifs les moins chers et d'une maîtrise totale, tout en augmentant la productivité de l'entreprise.

III. Réseaux et services

A la pointe de la technologie en terme de téléphonie mobile, les groupes telefonica et Portugal telecom ont développé des réseaux de télécommunication performants dans des modèles économiques et sociaux proches de celui du Maroc.

Les expériences probantes de ces entreprises sur les marchés sud-américain et africains sont issues d'un savoir faire technique et commercial fondé sur un capital humain conscient des valeurs essentielles requises par un service à la clientèle de qualité. MEDI TELECOM bénéficie des acquis de ces deux multinationales et va encore plus loin. S'appuyant sur les compétences d'équipements de référence, MEDI TELECOM a fait le choix d'outils performants et évolutifs.

Les centraux régionaux et stations relais implantés grâce à des techniques éprouvées offrent une qualité de service et d'écoute inégalée ainsi qu'une garantie de joignabilité sur l'ensemble du réseau.

Une technologie de dernière génération alliée à l'expertise de MEDI TELECOM ouvre la voie, pour MEDI TELECOM, d'un ensemble de service complémentaire, roaming international, conférence à trois, renvoi d'appel et appel en attente.

IV. Réseaux commerciales de MEDI TELECOM :

Réseau de distribution moderne conforme aux standards internationaux.

V. Politique de ressources humaines de MEDI TELECOM

Comme toute technologie s'appuie avant tout sur des moyens humains, MEDI TELECOM met les meilleurs professionnels au service de sa clientèle. Des services techniques au centre d'appel en passant par les départements financiers, commerciaux, marketing informatique et juridique, MEDI TELECOM a défini et exécute un plan de recrutement ambitieux. Engager dans un vaste programme de formation OFPPT MEDI TELECOM fait du transfert de technologie et du développement des compétences ses principales priorités en terme de ressources humaines. Performance responsabilité, leadership sont les valeurs phares que cultive les employés de MEDI TELECOM.

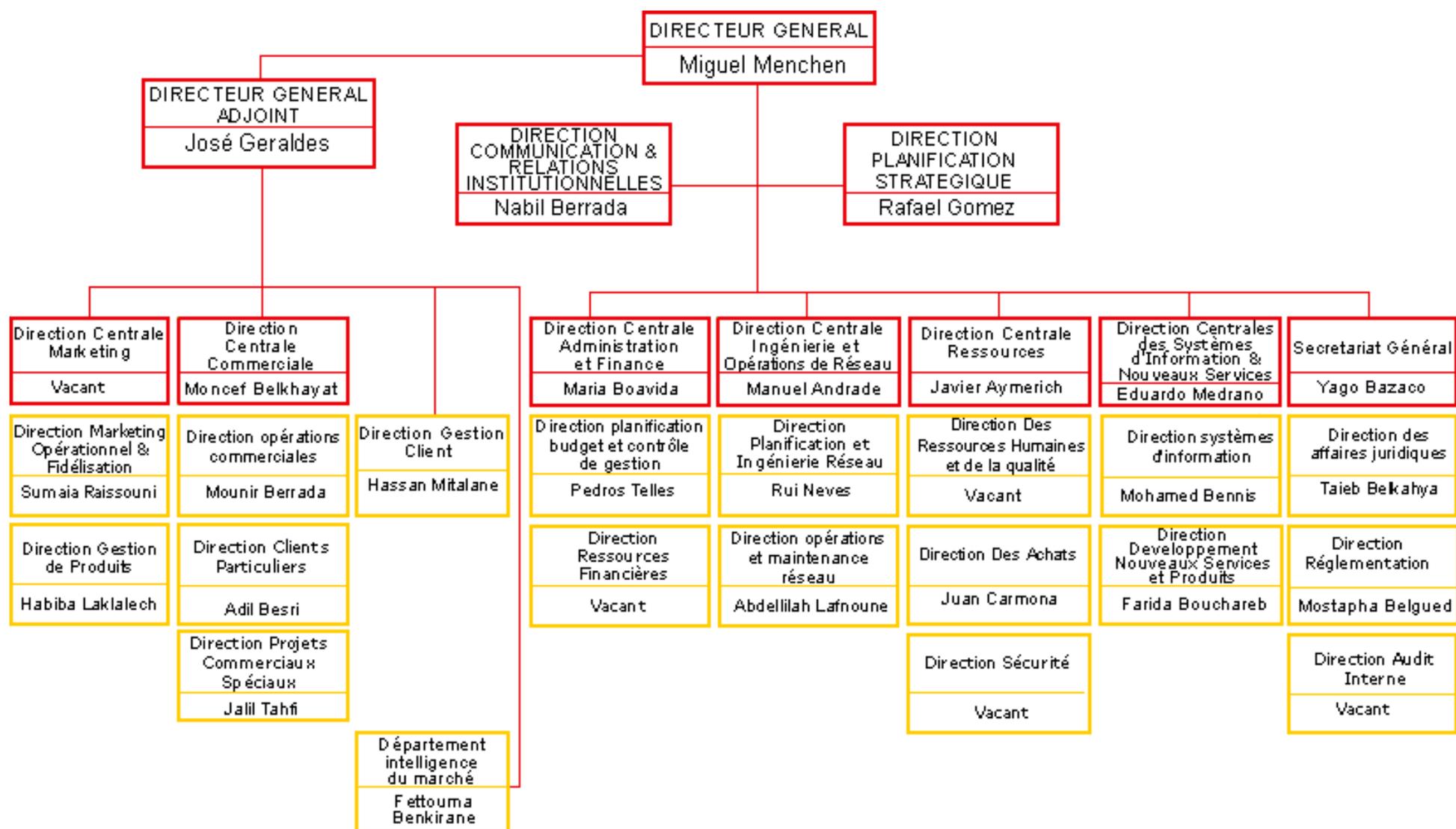
Les femmes et les hommes de MEDI TELECOM ont contribué par leur savoir faire et leur professionnalisme au lancement réussi de MEDI TELECOM .

X. Les principes stratégies de MEDI TELECOM:

- Oeuvrer à l'essor des économies locales et rapprocher les villes et villages des grands centres urbains;
- connecter des personnes entre elles quel que soit l'endroit où elles se trouvent ;
- optimiser son potentiel humain.

VII. Les composantes de l'organisation de MEDI TELECOM :

1. L'ancien Organigramme :

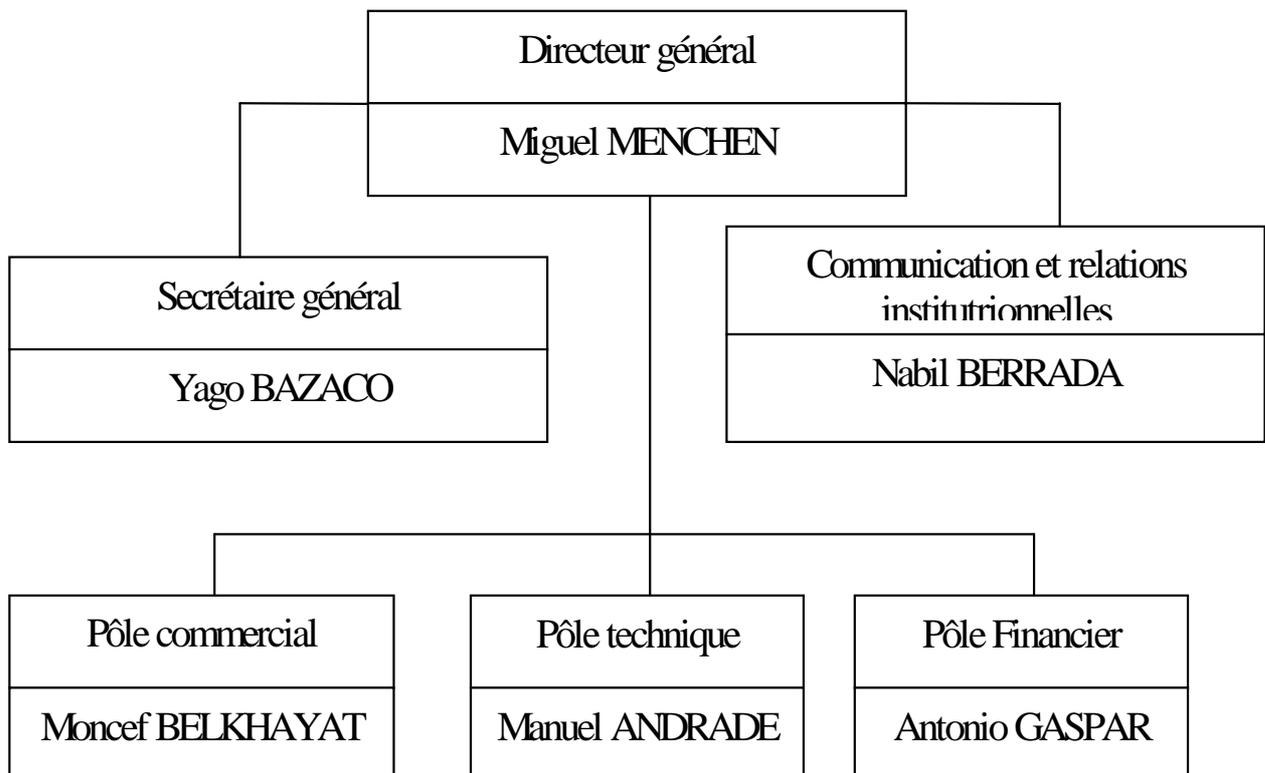


2. commentaire de l'organigramme :

Il s'agit d'une structure hiérarchi- fonctionnelle, toutes les directions sont directement attachés au directeur général, la ligne « staff » est représentée sous forme de directions liées au sommet stratégique il s'agit de la direction général ADJOINT, direction communication et relations institutionnelles, direction planification stratégique.

Cette structure est foncièrement centralisatrice, même si le directeur général est un fervent partisan de la décentralisation des tâches et de délégation des responsabilités, il reste le seul à pouvoir trancher les problèmes importants, ceux qui dépassent les limites d'une seule fonction et qui lui remontent nécessairement. Cette structure a tendance à produire des managers spécialistes : le responsable d'un service fonctionnel est du fait de sa formation et de l'expérience accumulée, le meilleur spécialiste pour ce poste. Par contre, aucun responsable fonctionnel n'est à priori suffisamment généraliste pour aspirer à un poste de direction générale.

3. Nouveau organigramme :



4. Commentaire sur le nouveau organigramme :

Vue les inconvénients que représentaient l'ancienne structure de MEDI TELECOM, les membres de son conseil ont en effet décidé d'y apporter quelques changements le vendredi 14 janvier 2005. La principale innovation porte sur la création de trois nouveaux pôles, dont les responsables prendront désormais toutes les décisions liées au management opérationnel. Le premier pôle (marketing, commercial, clientèle et relations avec les opérateurs) est occupé par Moncef BELKHAYAT, auparavant directeur central commercial. Le deuxième (réseaux, plateformes de services et systèmes d'information) est dirigé par Manuel ANDRADE, auparavant directeur central réseaux. Quant au pôle Ressources, Contrôle et Finances, il est pris en charge par Antonio GASPAR, qui vient de quitter Portugal TELECOM pour rejoindre Médiatelecom.

Les responsables des activités dites « support » n'ont pas changé. Yago BAZACO reste secrétaire général et Nabil BERRADA directeur de la communication et des relations institutionnelles. Auparavant, le directeur général était entouré d'un secrétaire général, d'un directeur de la communication et de six directeurs centraux. Aujourd'hui, son équipe managériale est composée des deux fonctions support ainsi que des trois responsables de pôle, qui remplacent les anciens directeurs centraux. Pour expliquer ces changements, la filiale de Telefonica précise que « cette nouvelle organisation est davantage orientée vers le client. Elle vise à accompagner de la manière la plus efficace possible l'accélération des activités et leur diversification, la satisfaction de la clientèle et le développement des services aux entreprises.

Le groupe estime que les principes fondamentaux de cette nouvelle organisation, c'est de placer la satisfaction du client au centre de tous les process, d'assigner des responsabilités, claires à chaque collaborateur. Il s'agit aussi de « mettre les processus des business units et des products manager au service du pôle commercial et de séparer les activités opérationnelles des activités stratégiques ou de support ».

Conclusion :

En guise de conclusion, la structure divisionnelle et ses variantes sont particulièrement adaptées aux entreprises à taux de diversité très élevé et ayant de nombreux segments stratégiques différents (le cas de MAROC TELECOM). La structure fonctionnelle reste par contre parfaitement adaptée aux entreprises mono activités ou à degré de diversité très faible (le cas de MEDI TELECOM), et ce quelle que soit leur taille, agissant en outre dans des environnements relativement peu turbulents.

Conclusion générale

L'évolution des théories de l'organisation montre que le centre des préoccupations s'est déplacé. Pour les premiers théoriciens, les résultats des entreprises dépendent d'un équilibre réussi entre les composants de l'organisation. Puis, il est apparu que l'organisation entretenait des rapports décisifs avec son environnement, qu'elle était un système en interaction avec son extérieur. Vient ensuite les approches les plus récentes de l'organisation qui cherchent à comprendre le fonctionnement des entreprises en intégrant des variables nouvelles comme le comportement des acteurs et des compétences. L'évolution rapide des théories et des comportements a donné lieu à des nouvelles tendances en matière d'organisation.

Les organisations évoluent en fonction de leur stratégie, des fonctions à assurer et des activités. Mais insérée dans un environnement mouvant et incertain, l'entreprise cherche en continu à s'adapter souvent en s'inspirant de ce qui fait ailleurs et adopter un type d'organisation selon son objectif, son mode de management et de sa stratégie. La reconnaissance du rôle de la structure dans le processus de choix stratégique ne s'oppose pas au lien normatif stratégie-structure mais ne fait que le renforcer. Le vrai pouvoir de la direction générale est plus clair : définir les objectifs et la stratégie, mettre en place une structure, un système d'information, un système de contrôle de gestion et dévaluation des performances tels que les décisions prises par les rouages intermédiaires soient à tout moment cohérentes avec la stratégie et avec ses propres souhaits conformes aux décisions qu'elle aurait pu prendre elle-même.

Bibliographie

- Chantal BUSIENAUULT & Martine PRETET, « ECONOMIE ET GESTION DE L'ENTREPRISE » Edition EDUCAPOLE Gestion 2001
- Jacque Chaige, “LE KNOWLEDGE MANAGEMENT” Ed Harvard Business Nouveaux Horizon 2001
- Serge RAYNAL, « LE MANAGEMENT PAR PROJET » Ed d'Organisation 2002
- Luc BOYER, Noel EQUILBEY “ORGANISATION THEORIE ET APPLICATIONS” ED d'Organisation 2003
- Jean GERBIER « ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE »
- Michel BUSSIERES « LE MANAGEMENT MULTI-DIMENSIONNEL », édition NATHAN Entreprise.