

En attendant Godot

Marie Paule Verlaeten

Forward and strategic Studies - Administration of Economic Relations
Ministry of Economic Affairs
Cornet Sreet 43 - P/1040 Brussels - tel. 003222065850 fax 3222300050

En collaboration avec le CRRM Université Aix-Marseille III
13397Marseille Cedex 20 France

I. Introduction.

1. Aujourd'hui, parler de compétition et d'emploi n'est pas simple. Très globalement, il y a ceux que le doute n'effleure pas. Et puis, il y a les autres que l'espoir quitte petit à petit. Pour les premiers, la compétition est favorable à l'emploi en nature et qualité, l'histoire le prouve. Par conséquent, les désagréments du moment ne sont que passagers. En fait,... tout va bien, madame la marquise! Quant aux autres, ils «comprennent» qu'ils doivent être flexibles mais se disent qu'ils l'ont été et qu'il faut aussi payer ceci et cela qui sont autant de limites à leur flexibilité. En outre, les désagréments durent depuis si longtemps. Pour certains, leurs enfants n'ont rien connu d'autre. Quant aux petits enfants, ils sont comme Obélix : «tombés» dedans. Leur malaise est d'autant plus grand qu'on ne cesse de parler d'entreprises, celles par qui la richesse arrive ou encore d'entreprendre. Dans ce dernier cas, ils auraient oublié de grandir ou mieux de mûrir. Adolescents attardés dans le salariat, ils devraient aujourd'hui se transformer de chrysalides en papillons responsables pour aller butiner des marchés planétaires! Mais comment faire? Y croire tout d'abord, dit-on et puis, en être imbibé dès l'enfance, d'où l'apprendre dès les petites classes: jouer au marché! En fait, oublier leurs certitudes pour être les aventuriers de leur vie. Alors, certains Ulysse se jettent à l'eau, tandis que d'autres restent sur le rivage comme des Pénélope!

II Développement.

2. La compétition et l'emploi est-ce sans espoir? Oui, si l'entreprise reste une enceinte *où* se vit la concurrence par définition. Non, si elle devient productrice d'un sens individuel et global. Cela n'est pas une utopie. Il y a de telles entreprises aux E-U et aussi quelques cas en Europe. Il faut transformer l'essai en stratégie politique et globale, les incertitudes de l'avenir le requièrent.

A. Entreprise et concurrence

3. La concurrence est une guerre légitime du point de vue des habitants d'un territoire concernés par la valorisation de ses résultats. Ses champs de bataille sont les besoins présents et à venir, matériels et même virtuels. Ses victoires s'appelèrent historiquement le salaire d'où le pouvoir d'achat, le profit d'où l'investissement et l'emploi, d'où aussi la rémunération des capitaux engagés et du responsable de la conduite des opérations et, enfin, l'impôt pour les pouvoirs publics. Pour ces derniers, sans elle quasi pas d'assiette fiscale si ce n'est la terre, les trésors de guerre physique ou encore les rapines. Dans ce cadre, l'entreprise est le lieu privilégié *où* des hommes vivent la représentation économique de la guerre symbolisée par une organisation et des principes de gestion y relatifs. Par conséquent, l'entreprise révèle une structure de pouvoir dont le but est de vaincre sous la concurrence. Pour faire la guerre, en plus des hommes et des capitaux, l'entreprise utilise des équipements d'où des technologies et des informations. Sous un commandement général ou un conseil de guerre (commandement élargi) disant la stratégie, c'est-à-dire comment atteindre le but compte tenu des moyens et de l'organisation, car gérant l'information collectée (à l'interne et à l'externe) et moyennant l'intermédiation d'officiers et de sous-officiers, informés à des degrés divers, des tâches sont assignées à la troupe. Comme aux

moyens sont associés des coûts, les tâches assignées le sont de façon à optimiser le «rendement» net de la stratégie décidée. Ainsi, dans la troupe chacun se doit de faire au mieux pour mériter une solde aussi appelée salaire. L'organisation de la troupe a pour objectif la réalisation de la stratégie sous la seule contrainte de l'enveloppe des coûts des facteurs utilisés. La stratégie étant le dit de l'autorité est toujours appropriée : elle optimalise parfaitement la relation «But-Moyens» ou «Questions à résoudre-Réponses» afin de vaincre concurrentiellement. Etant la marque du pouvoir, l'organisation, c'est-à-dire le pouvoir d'organiser, n'est que temporairement déléguée et encore pour partie seulement.

4. L'entreprise qui vient d'être décrite est à l'évidence une forte stylisation de nombreux cas d'entreprises et depuis longtemps. Mais cette stylisation est appropriée pour la démonstration envisagée d'un penser autrement l'entreprise si l'on veut concilier la compétition et l'emploi. Dans cette stylisation, les hommes, à l'intérieur de l'entreprise, sont d'abord isolés avant d'être rangés dans des catégories sur lesquelles un codage d'organisation s'applique afin d'accroître leur productivité. Sous cet éclairage, l'entreprise est le miroir du marché. Ses agents isolés communiquent entre eux par l'organisation imposée par le haut comme ceux du marché le font via un unique processus d'intégration des informations sur les échanges: les prix, reflétant des forces d'offre et de demande impersonnelles s'imposant aux échangistes. Ainsi, l'entreprise organise efficacement les savoirs des hommes tout comme le marché organise avec efficacité l'allocation des ressources d'une économie. L'efficacité est la logique d'une organisation concurrentielle des savoirs, l'efficacité celle d'un processus unique d'information sur les utilisations des savoirs. Entreprise et marché sont deux aspects d'une même représentation d'un monde d'isolement. Leur légitimité procède d'un jugement porté sur la représentation. Que cette dernière soit moins utile aux fins poursuivies globalement par les hommes et la légitimité s'affaiblit..

5. Au fil du temps et nonobstant son organisation, l'entreprise concurrentielle a connu les modifications suivantes:

- un dialogue systématique entre les diverses parties prenantes symbolisant ses facteurs de production antagonistes (le travail et le capital) s'est institué dont l'intensité et la qualité étaient fonction de traditions historiques, de nécessité, d'impulsions publiques., de personnalités;
- un développement permanent et organisé de la fonction d'information sur l'extérieur a eu lieu en poussant particulièrement, selon les secteurs, la veille technologique. Ce développement a été d'autant plus intense et plus global (activité d'intelligence économique alors) que l'environnement compétitif de l'entreprise était le lieu de changements technologiques rapides et de fortes pressions concurrentielles;
- un intéressement des salariés de l'entreprise à son profit selon des modalités négociées débouchant même sur leur entrée dans son capital(actionnariat dit populaire).

6. Quant à l'organisation de l'entreprise concurrentielle, elle a évolué selon deux cheminements, à savoir:

- (i)- la recherche systématique d'avantages compétitifs (de prix) en termes de tous les facteurs de coûts possibles au fur et à mesure que monde lui était ouvert mais sans remise en cause de la représentation globale -l'isolement- à laquelle elle donne légitimité par la valorisation de ses résultats
- (ii)- la recherche d'avantages comparatifs de (facteurs) venant des ressources humaines disponibles organisées différemment.

Dans le premier cas, soit le plus grand nombre d'entreprises à ce jour, la stratégie des entreprises est restée : l'efficacité pour faire face aux besoins révélés par le marché à n'importe quels coûts d'ajustement intérieur (modèle dit de flexibilité induite par le marché: **OUTSIDE IN**). Dans ce cas, l'entreprise a continué d'extraire de la valeur ajoutée sous la contrainte du marché, moyennant quelques changements dans:

- /ses ressources humaines majoritairement:
- externalisation de plus en plus large afin de bénéficier de bas coût par unité produite
- réorganisation c'est-à-dire, dégraissage, licenciement afin d'accroître la rentabilité

--/ses modèles de production, de relations avec ses fournisseurs, voire ses clients afin de réduire tous les coûts possibles et d'améliorer son image;

--/ses relations extérieures: partenariats technologiques;

--/son (ses) site(s) de localisation: délocalisation dite concurrentielle via investissements directs à l'étranger de plus en plus systématiques;

--/ses activités: recentrage sur le métier de base afin d'y devenir un pôle d'excellence

De la logique d'efficacité, il découle que l'entreprise concurrentielle n'a pas à avoir d'état d'âme à l'égard des ressources humaines qu'elle active ou désactive ni à porter des responsabilités de citoyenneté vis-à-vis du territoire sur lequel elle se trouve. Son organisation n'a pas à rencontrer d'autres objectifs que l'efficacité (productivité-flexibilité) étant entendu que le marché, quand il fonctionne bien, a des propriétés d'équilibre général, social et donc politique (sous quelques conditions toutefois, dont qu'il soit possible d'intégrer toutes les informations sur l'univers économique en termes de prix, soit aujourd'hui, qu'il y ait absence d'effets externes liés aux activités - donc pas de vaches folles ou de poulets à la dioxine...). Dans le second cas, la nécessité économique de penser le remodelage de l'organisation des hommes a conduit l'entreprise (surtout dans les pays anglo-saxons) à envisager ses ressources humaines comme un capital de potentialités ou de trésors, peut-être caché ou un peu enseveli, et à traduire ce qu'elle découvrirait en termes stratégiques, c'est-à-dire à essayer de valoriser ses trésors sur des marchés **et**, dans ce cadre, seulement, à proposer des ajustements (modèle d'induction des ajustements de l'intérieur; **INSIDE OUT**). Alors, l'entreprise découvre qu'elle joue sur des marchés -plutôt qu'elle les subit- où elle peut être gagnante en promouvant des changements venant de la découverte du spectre varié de compétences qu'elle a. Il y a de nombreux changements, mais graduellement, ils se concrétisent en capacités potentielles ou latentes d'innovation, c'est-à-dire capacités de surprendre continûment le marché. Ou plus précisément d'être sur un (des) **créneau(x)** de valeur ajoutée non extraite d'une mine d'efficacité mais créée comme une oeuvre d'art du fait d'un autre regard sur les hommes de l'entreprise.

B. Entreprise et sens

7. Un autre regard: qu'est-ce que cela veut dire? Tout d'abord une stratégie interne d'identification des compétences, des talents divers voire des savoir-être, localisés dans l'entreprise (ou dans le réseau qu'elle est devenue) avec les contraintes y relatives. Ensuite, d'organisation de l'ensemble découvert de façon dynamique, c'est-à-dire visant à le faire vivre mieux au sein de l'entreprise. Enfin, une stratégie externe ou marchande de valorisation de ce que les hommes de l'entreprise non savent faire exclusivement mais peuvent imaginer aussi.

8. Quelles sont les conséquences de ce regard? La découverte d'une possible communauté d'hommes qui ne cherche pas seulement du pouvoir d'achat mais du sens à sa vie dans tout ce qu'elle fait, partout, donc aussi au sein de l'organisation du travail. Une communauté qui, dans cette quête et moyennant un peu d'aide, révèle des trésors pour peu qu'on l'organise stratégiquement en reconnaissant la légitimité de la démarche vers le sens et, alors, qu'en découle un changement de nature dans l'organisation de l'entreprise concurrentielle. L'entreprise dite au service du sens, portée par une autre représentation du monde dans laquelle l'autre existe pour l'un, peut être cette organisation de laquelle découle un autre circuit d'effets pour l'emploi. En effet, les risques de perdre le travail sont moindres. Tout d'abord parce qu'avant de dégraisser voire de licencier massivement, l'entreprise au service du sens cherche à épuiser toutes les possibilités de surprendre le marché via sa communauté d'hommes Et ensuite, parce que la stratégie de dynamisation de la base des compétences, des talents, conduit à l'entretenir dans sa variété de composition par homme, ce qui est une des clefs de l'EMPLOYABILITE. Alors que l'entreprise concurrentielle n'est intéressée qu'aux compétences marchandes qui la concernent directement et ce, même lorsqu'elle a une politique de formation (politique de spécialisation alors), l'entreprise au service du sens a une politique de formation plus générale où la cohérence est au service de la base des compétences...laquelle rend le salarié moins fragile en cas de départ volontaire ou non.

9. L'entreprise au service du sens apporte trois effets à sa collectivité territoriale, à savoir:

- (i)-une évolution de l'emploi moins préoccupante;
- (ii)-une modalité d'apprentissage d'une vie en incertitudes (employabilité) qui est la bienvenue dans un monde où du fait des transitions majeures (mondialisation, ère de l'intelligence globale) personne ne sait plus de quoi demain sera fait. Les deux sont liés puisque le travail est toujours la composante majeure du processus identitaire et des avantages monétaires que la société lui accorde;
- (iii)- une contribution positive à l'attractivité du territoire où elle est localisée. Ce dernier joue à surprendre le marché en innovant. Mais il y a aussi des contraintes lesquelles requièrent une relecture des politiques d'entreprises conduites.

III.Politique économique.

10. Beaucoup de politique économique ont été essayées en Europe depuis le premier choc pétrolier lequel annonça la fin des « Golden sixties » ou d'une période où croissance et emploi allaient naturellement de paire. Aujourd'hui, les politiques économiques sont essentiellement d' (de) :

- environnement ou d'encadrement compétitif des entreprises;
- action sur des fronts spécifiques, moteurs de la croissance potentielle: les PME, les investissements immatériels, les transitions électroniques de la production et des échanges...;
- action sur les axes de financements de la croissance potentielle;
- action de transformation de la société en s. de l'information
- stabilisation macro-économique : politiques monétaire et budgétaire stables c'est-à-dire faciles à anticiper par les agents du secteur privé.

Pourquoi ne pas réduire l'attention donc les moyens au service des politiques de concurrence, ne fût-ce qu'un peu et, du moins dans un premier temps, afin d'aider les entreprises qui accepteraient une RESPONSABILITE DE SENS? Comment? En lançant un appel aux ENTREPRENEURS qui accepteraient que leurs entreprises soient

dans un PROJET PILOTE où moyennant aides FINANCIERES la TRANSFORMATION DE LEUR ENTREPRISE serait soutenue,

11. Pourquoi faut-il une politique ad hoc?

Tout d'abord afin de;

- desserrer la contrainte financière pesant sur les entreprises au service du sens du fait des normes de profit établies par des opérateurs davantage enclins à faire des paris financiers, rationalisés a posteriori par la productivité du travail, plutôt qu'à anticiper rationnellement le rendement réel des activités financées. Par conséquent, il est arrivé que des entreprises au service du sens licencient (après avoir épuisé d'autres moyens) du fait de la contrainte des normes financières. Ensuite,

- promouvoir d'autres lignes directrices déterminant les modèles de gouvernement des entreprises toujours trop fortement marqués par la rencontre prioritaire des exigences des actionnaires et de la rémunération du manager plutôt que par une conception nouvelle de l'entreprise. Cela est a fortiori légitime si l'on prend en compte l'influence plus importante attendue en Europe des opérateurs financiers (fonds de pension) sur les capitaux des entreprises dans un court avenir. Et aussi,

- aider à l'organisation d'un dialogue de qualité entre les partenaires sociaux au sein de l'entreprise afin de la transformer et de gérer rationnellement, autant que possible, les coûts induits. En fait,

- aider à ouvrir un dialogue cohérent et responsable sur l'EMPLOYABILITE, clef de la cohésion sociale de demain mais aussi sur l'ATTRACTIVITE REGIONALE via la TRANSFORMATION des ENTREPRISES en ORGANISATIONS INNOVANTES en CONTINU, faisant ECLORE LES TRESORS qui s'Y TROUVENT : REFUSER D'ETRE DOMINE PAR LES MARCHES-LES SURPRENDRE, Y JOUER GAGNANT. Et enfin simplement, parce qu'il faut:

- réconcilier la société et l'entreprise ou encore l'homme et l'entreprise en promouvant une autre représentation du monde que l'isolement et cela systématiquement. Il n'y a aucune chance

de promouvoir l'entreprise et l'esprit d'entreprise donc la croissance potentielle ou à long terme si les incertitudes ainsi véhiculées ne sont pas vécues différemment, c'est-à-dire avec plus de RESPONSABILITE PARTAGEE. Les CITOYENS ne sont PAS DES ENFANTS ou DES ADOLESCENTS ATTARDES. Beaucoup ont des craintes fondées. Ils **ont raison : la POLITIQUE N'EST PLUS AU COEUR DES PREOCCUPATIONS DES CITOYENS. IL FAUT L'Y REMETTRE*** par une initiative où les uns et les autres découvrent qu'ils sont dans la représentation du monde pour eux-mêmes dans l'entreprise. Il ne faut pas attendre GODOT!

(*) Paraphrase de Ph. Seguin s'entretenant avec M. Field (Public, TFI, 27 juin 1999

IV Bibliographie

S. Ghoshal, Chr. Bartlett & P. Moran

A New Manifesto for Management, Sloan Management Review, M.I.T., Spring 1999

Vol 40, Nber 3.

JevonsF

The co-location assumption and modelç of Innovation

Science and Public policy, vol.20, n°1, February, pp 51-56/1993

A.L.Porter

Virtual companies reconsidered

Technology Analysis an Strategic Management vol.5 n°4, 1993,p.413-420

Barbee, David E; Lowenstein, Ronnie B

Interactive multimedia: A tool for government transformation

Information Resources Management Journal v6, n°4, pp. 4-13 Fall 1993

M-P Verlaeten

Comprendre ce qui arrive : Mondialisation, globalisation, délocalisation, savoir, Recherche pour la DRIRE (Intelligence économique en Provence, Novotel, Marseille) 14 avril 1999.

M-P Verlaeten

L'Economie numérique : Quelques caractéristiques et Quelques conséquences plausibles, Recherche présentée lors de la 3è conférence européenne sur le développement économique centré sur l'homme : « Innovation, sustainable endogeneous growth and virtual education, » (Charleroi, campus de l'U.L.B.) mai 1997

M-P Verlaeten

Apprendre à vivre en Incertitude, Recherche publiée dans la revue Millenium III (Spring 1999)

Henri Dou

L'attractivité de zone - Quelques réflexions. Comportements et indicateurs
ISDM Information Science for Decision Making, 1999
Publication Electronique <http://crrm.u-3mrs.fr> et <http://intelligence-process.com>

Henri Dou, Serge Quazzotti, Cyryl Dubois

Veille Technologique - Guide des Bonnes Pratiques en PMI/PME - ISSN 2-9599776-0-2
DGXIII - Programme Innovation Communauté Européenne

Henri Dou, Jean-Marie Dou Jr

Innovation management technology: experimental approach for small firms in a deprived environment
International Journal of Information Management n°19, pp. 401-412, 1999

Henri Dou

Veille Technologique et Compétitivité
Dunod Editeur, Paris 1996

Henri Dou, Elio Flésia

La création d'entreprises par les chercheurs: une donnée sociologique nouvelle en France
Revue Politique et management Public vol. 12, pp.115-131, 1994

Henri Dou

Pesquisa avaliação. De estratégia para pesquisador ou de pesquisador para estratégia?
IBICT, Brasilia, 1998