

## **SOMMAIRE**

### **INTRODUCTION GENERALE**

#### **CHAPITRE I : L'ENTREPRISE ET LES NOUVELLES PRATIQUES MANAGERIALES DANS LE CONTEXTE MONDIAL.**

**SECTION 1:** La mondialisation

**SECTION 2:** L'impact du nouvel environnement international sur l'entreprise et sa gestion

**SECTION 3:** Internationalisation de l'entreprise

#### **CHAPITRE II : MONDIALISATION, FACTEUR DE CHANGEMENT DANS L'ENSEIGNEMENT DU MANAGEMENT**

**SECTION 1:** Institutionnalisation de la gestion

**SECTION 2 :** Evolution des disciplines de gestion

**SECTION 3 :** Internationalisation des formations en gestion

#### **CHAPITRE III : ETUDE EMPIRIQUE DE L'ENSEIGNEMENT DU MANAGEMENT EN ALGÉRIE DANS UN CONTEXTE MONDIALISÉ**

**SECTION 1:** L'enseignement du management à l'université algérienne

**SECTION 2:** Le rôle des écoles de commerce dans la formation au management.

**SECTION 3:** Etude empirique de la formation au management en Algérie

### **CONCLUSION GENERALE**

# INTRODUCTION GENERALE

## **INTRODUCTION GENERALE**

Les nombreux bouleversements observés durant ces dernières décennies, sur le plan économique, financier, politique et social, accentuent la tendance irréversible vers la mondialisation. L'environnement international enregistre d'importantes mutations sous l'effet combiné de plusieurs facteurs. L'abaissement des barrières de tous ordres, la montée du libéralisme économique, les bouleversements politiques ainsi que l'évolution spectaculaire des technologies de transport, de communication et de règlement, sont autant de facteurs à l'origine de la mondialisation des marchés et des économies.

Les économies de plus en plus dépendantes les unes des autres et interconnectées entre elles, ne sont plus considérées uniquement sur un plan national, mais sont de plus en plus envisagées sur un plan international, voire global. L'économie nationale est « de moins en moins close en ses frontières, assise en son territoire, unifiée sous la tutelle de son Etat. L'économie nationale ne se dissout pas, ni ne se disloque : elle mue. »<sup>1</sup>.

Si un certain nombre de variables, et pas des moindres, dépendent encore de décisions étatiques (le cadre législatif et réglementaire, la gestion de la monnaie, la détermination du rapport salarial, les avantages fiscaux, les subventions ...), le processus de mondialisation a fait éclater le cadre de l'Etat-nation. L'Etat connaît une perte de légitimité sous l'effet de l'internationalisation croissante des économies. Tout en acceptant la réalité d'une permanence des Etat-nations, on peut néanmoins considérer que « la base spatiale de la souveraineté politique et celle de l'activité économique ne coïncident plus »<sup>2</sup>.

Le processus de mondialisation en favorisant l'érosion de l'Etat et en entraînant la dilution de son rôle a permis le retour en force du libéralisme. Ce courant de pensée, met l'entreprise sur un piédestal. Cette dernière, considérée comme un acteur central du développement, prend progressivement le relais de l'Etat dans ses fonctions régulatrices. En effet, « l'entreprise s'approprie désormais certaines fonctions de l'Etat en agissant sur les grandes variables macroéconomiques telles que les niveaux d'investissement, de production et

---

<sup>1</sup> M. Beaud, « Le système national mondial hiérarchisé », La découverte, Paris, 1987, P16.

<sup>2</sup> C.A. Michalet, « Qu'est-ce que la mondialisation ? », La découverte, Paris, 2002, P75.

d'emploi »<sup>3</sup>. Dans le cadre de l'économie mondiale, l'entreprise occupe une place centrale car elle est à l'origine d'une dynamique de développement incontestable.

Les entreprises importantes à travers le monde, ont depuis longtemps franchi le pas de la mondialisation. Dès les années 70, les multinationales largement déployées géographiquement, justifiaient la délocalisation de leur appareil productif par la recherche de l'avantage comparatif, par la nécessité de suivre le cycle international du produit ou par l'optimisation fiscale. Or, depuis les années quatre vingt, quelle que soit la taille de la firme, son environnement est régi par plusieurs facteurs qui contribuent à l'intégrer inexorablement dans le système de la mondialisation. Ces facteurs sont la déréglementation, la libéralisation et la privatisation, ils sont à l'origine de l'ouverture internationale inéluctable des firmes. Le développement international des entreprises est la conséquence directe des mutations récentes de l'environnement économique mondial.

Ceci nous permet d'énoncer la première ligne directrice sur laquelle se basera cette thèse : **L'internationalisation est désormais une dimension incontournable du développement de l'entreprise.** L'ouverture internationale inéluctable de l'entreprise est illustrée par la figure suivante :

**Figure 1 : L'impact de la globalisation sur l'ouverture internationale de l'entreprise**

### **Globalisation des économies**

- Abaissement progressif des frontières
- Montée du libéralisme économique
- Bouleversements politiques
- Evolution des technologies de transport, de communication et de règlement

### **Intégration progressive des marchés**

- Libéralisation
- Déréglementation
- Privatisation

### **Ouverture internationale de l'entreprise**

*Source :* Adapté de J.P.Lemaire, « Stratégies d'internationalisation », Dunod, Paris, 2003, P20.

<sup>3</sup> A. Léon & T. Sauvin, « De l'économie internationale à l'économie globale », Ellipses, Paris, 2005 ; P71.

Sous l'impulsion croissante de la globalisation, l'entreprise doit faire face à un certain nombre de contraintes telles que l'impératif de compétitivité globale, les pressions exercées par les marchés financiers internationaux et la prise en compte de la concurrence issue de l'étranger. Autant de contraintes, qui poussent l'entreprise à adopter de nouvelles pratiques managériales et à définir de nouvelles stratégies.

Ainsi, le développement international est une composante essentielle et incontournable de la stratégie d'ensemble de l'entreprise. L'internationalisation n'est plus essentiellement une question de conquête de nouveaux marchés, elle constitue un enjeu de compétitivité car la contrainte de compétitivité revêt de plus en plus un aspect international voire global. L'internationalisation est de moins en moins considérée comme une voie de développement parmi d'autres. Elle devient un passage obligé où l'ensemble des fonctions de l'entreprise sont sollicitées.

La firme ne peut désormais plus envisager son développement à moyen terme si elle ne s'inscrit pas dans une logique qui place la dimension internationale au cœur même de sa stratégie. La stratégie de développement international est une démarche s'appuyant sur les différentes dimensions de la firme pour mettre en œuvre de nouvelles pratiques managériales. Ceci nous conduit à la deuxième ligne directrice qui sous-tend cette thèse : **L'internationalisation de l'entreprise nécessite la définition de nouvelles stratégies et l'adoption de nouvelles pratiques managériales.**

Les nouvelles pratiques managériales nées de la mondialisation, ont engendré des changements organisationnels de taille. Ce qui n'a pas été sans conséquence pour le management en général et pour le manager en particulier. S'il a été pendant longtemps perçu comme un agent cherchant à maximiser son profit sous contrainte de coûts à un niveau microéconomique, le manager est de plus en plus considéré aujourd'hui comme le maillon d'un ensemble de partenaires évoluant dans un environnement intégré, mondialisé et interconnecté.

Dans le but de mettre à la disposition des entreprises, des managers et des cadres capables de s'adapter à un environnement de plus en plus globalisé, la formation au management doit impérativement intégrer les nouvelles pratiques managériales et les nouvelles stratégies nées de l'économie mondiale.

Ainsi, la mondialisation entraîne inévitablement la mutation des systèmes d'enseignement du management. Par systèmes d'enseignement du management, il est fait référence aux universités et aux écoles de commerce. Ces mutations concernent aussi bien « la formation des étudiants, futurs cadres de l'entreprise et futurs managers, les contenus des enseignements et des programmes de formation, les outils pédagogiques et les méthodes de formation et enfin l'évolution des structures de formation »<sup>4</sup>.

Par conséquent, et sur la base des deux idées directrices énoncées plus haut, la problématique suivante se pose :

**Les systèmes d'enseignement du management sont-ils en mesure de former des managers et des cadres d'entreprise capables d'affronter un environnement mondialisé?**

Afin d'analyser cette problématique, ce travail de recherche tentera de répondre aux questionnements suivants :

- ✓ Les programmes et les contenus des enseignements prodigués en management sont-ils compatibles avec les pratiques managériales et les stratégies issues de la mondialisation des économies et des marchés?
- ✓ Les méthodes et outils pédagogiques d'enseignement du management jouent-ils véritablement leur rôle de vecteurs de capacités managériales ?

Afin de répondre aux questionnements soulevés par la problématique, deux pistes de recherches peuvent être envisagées.

**Première hypothèse :** L'enseignement du management doit évoluer vers de nouveaux programmes et de nouveaux outils pédagogiques incluant la dimension internationale.

**Deuxième hypothèse :** L'adoption du système LMD peut être source de compétence et de performance, car il est porteur d'une dynamique dans la pratique pédagogique de l'enseignement du management.

Les institutions d'enseignement du management, à savoir, l'université et les écoles de commerce sont en théorie les principaux pourvoyeurs de compétences managériales.

---

<sup>4</sup> E. Paulet et autres, « Mondialisation, management et entreprenariat », Lavoisier, Paris, 2006, P58.

L'enseignement qui y est prodigué remplit-il sa mission ? Les diplômés y ont-ils acquis les capacités d'affronter le marché du travail ?

Par ailleurs, le système d'enseignement supérieur classique a engendré des dysfonctionnements, aussi bien au niveau de sa gestion qu'au niveau de ses performances. Le système LMD a été mis en place afin de procéder à une réforme globale et profonde de l'université algérienne. Son application sur le terrain intègre-t-elle la dimension internationale au niveau des enseignements et des outils pédagogiques ?

### **Objectif de la recherche**

L'objectif de ce travail de recherche est de vérifier si les hypothèses énoncées sont susceptibles d'améliorer l'intégration du facteur international dans l'enseignement du management.

Il s'agira dans un premier temps de démontrer l'importance de la dimension internationale dans l'enseignement du management et de vérifier par la suite son degré d'intégration à la fois dans les contenus des programmes d'enseignement et à travers les outils pédagogiques, au sein des institutions d'enseignement du management en Algérie.

### **L'état de l'art et de la littérature**

Ce travail de recherche s'articule autour de trois dimensions principales, la mondialisation, la gestion de l'entreprise et l'enseignement du management. L'étude de ces trois composantes et de leur interaction s'est basée sur les écrits d'auteurs de référence en la matière.

La division internationale du travail, paradigme dominant de l'économie internationale a été traitée à partir des théories **classiques** : A. SMITH (1776), D. RICARDO (1821), K. MARX (1968) et **néoclassiques** : HECKSCHER (1919), OHLIN (1933) et KEBABDJIAN (1999).

Les dimensions productives, technologiques et financières de la mondialisation ont été étudiées sur la base d'auteurs contemporains : BEAU (1987), BOURGUINAT (1992), CHESNAIS (1994), C.A. MICHALET (2002) et STIGLITZ (2002).

Le renouvellement des théories du commerce international remises en cause par les approches néofactorielles et néotechnologiques est prôné par HYMER (1968), KNICKERBOCKER (1973), KOGUT (1985), GREBJINE (1987) et DUNNING (1988).

L'assise théorique de l'internationalisation des firmes a été rédigée sur la base d'ouvrages dont les auteurs sont les suivants : COASE (1987), SAVARY (1993), CHEVALIER (1995), LEMAIRE (2003) LEON et SAUVIN (2005) et BLANCHETON (2008).

Les modèles d'enseignement de la gestion présentés sont ceux préconisés par GAREL et GODELIER, (2004), BESSON, COLLIN et HAHN (2004), KORPIAHO, PÄIVIÖ et RÄSÄNEN (2007) et ROUSSEAU et MCCARTH (2007).

L'évolution des disciplines de gestion a été exposée sur la base d'études menées par : Les professeurs du groupe HEC (1994), GEAY (1998), GEAY et SALLABERRY (1999) et AUGIER et MARCH (2007).

L'internationalisation des formations en gestion a été traitée à partir des articles et des documents suivants : PFEFFER et FONG (2002), JOLIVET, BADO et VAYSSE (2005), HERZALLAH et BADDARI (2007), LAROCHE (2007).

### **Méthodologie d'approche**

La démarche méthodologique adoptée est basée dans un premier temps sur une recherche documentaire sur l'état de l'art et de la littérature de la mondialisation des économies et son rapport à l'enseignement du management. Dans un second temps une étude empirique de l'enseignement du management sera effectuée à travers l'université et les écoles de commerce en Algérie. Ce travail de recherche comprend trois chapitres.

Le premier chapitre consistera à développer les deux idées directrices qui sous-tendent la problématique de cette thèse, à savoir d'une part, l'inévitable ouverture internationale de la firme et d'autre part, l'émergence de nouvelles pratiques managériales et de nouvelles stratégies propres au contexte mondial.

Il s'agira dans un premier temps de recentrer le concept de mondialisation dans son cadre historique afin d'en évaluer les facteurs de nouveautés pour l'entreprise en général et pour le manager et le management de manière particulière. L'impact du nouvel

environnement international sur l'entreprise et sa gestion sera ensuite mis en évidence à travers le modèle PREST<sup>5</sup>. Seront enfin exposés les jalons de l'internationalisation de la firme.

Le second chapitre tentera de donner des éléments de réponse à la problématique énoncée, à savoir, la formation à dispenser aux futurs managers et futurs cadres de l'entreprise et les changements qui devront être opérés aussi bien au niveau du contenu des programmes qu'au niveau des méthodes et outils d'enseignement.

L'enseignement du management sera appréhendé à travers trois principaux volets : en premier lieu, l'institutionnalisation de l'enseignement de la gestion, puis l'évolution des disciplines de gestion et enfin l'internationalisation des formations en management.

Le premier volet, l'institutionnalisation de la gestion sera abordé en traçant l'évolution du management d'une part et de son enseignement d'autre part. En effet, l'enseignement de la gestion s'est construit progressivement et son histoire dans l'enseignement supérieur est relativement récente comparativement à d'autres disciplines (le droit, les mathématiques, la médecine...). Au fur et à mesure que la doctrine managériale s'est élaborée, la gestion s'est affirmée comme une discipline à part entière. Le déploiement de l'économie de marché et la mondialisation des économies ont donné au management sa légitimité dans le monde des affaires et par conséquent dans la formation des futurs cadres de l'entreprise. Enfin reconnu par les milieux académiques, le management, en associant la technique et la théorie, a su démontrer son efficacité sur le terrain et sa capacité d'adaptation aux fluctuations du marché quelque soit son degré d'ouverture.

Le deuxième volet concerne les profondes mutations observées au niveau des contenus des programmes d'enseignement de la gestion, principalement dans les écoles de commerce françaises. L'évolution des disciplines de gestion sous l'effet des mutations des pratiques managériales résultant de la mondialisation des économies, occupe une place centrale dans la deuxième partie de ce travail. Ces dernières ont considérablement évolué durant ces vingt dernières années.

Dans la pratique, le management de la performance a progressivement remplacé le contrôle de gestion. L'évolution du marketing a conduit à l'avènement du marketing management. L'enseignement du management de la production est désormais soumis aux

<sup>5</sup> Politico-Réglementaire, Economique et Social, Technologique.

nouvelles contraintes de compétitivité globale. Et enfin, le nouvel environnement managérial et les nouvelles compétences requises par les managers, ont eu raison de l'enseignement traditionnel de la GRH au profit du management des ressources humaines. Une importance accrue est accordée au droit, à la fiscalité, aux langues étrangères ainsi qu'aux nouveaux métiers de la finance.

Le troisième volet de ce deuxième chapitre expose les jalons de l'internationalisation de la formation en gestion. Les institutions d'enseignement n'échappent pas à la dynamique internationale. Il existe désormais un marché mondial de l'enseignement du management. Trois facteurs ont accéléré ce phénomène : le MBA, acronyme de l'anglais Master of Business Administration, adopté par les universités et les écoles de commerce du monde entier ; les systèmes d'accréditation qui ont contribué à transformer l'environnement concurrentiel international des institutions d'enseignement du management, enfin le système LMD qui facilite la comparaison des diplômes et qualifications, par la généralisation de l'usage des systèmes de crédits, et permet la création de diplômes « lisibles » qui facilitent la mobilité tant des apprenants que des enseignants et dynamise la compétitivité de l'enseignement supérieur sur le marché international.

Après avoir exposé l'état de la littérature sur l'enseignement du management en Europe et aux Etats-Unis, le troisième chapitre tentera, à travers une étude empirique, d'étudier le système d'enseignement du management en Algérie et son évolution face au mouvement de globalisation et ce à travers trois sections.

L'objet de la première section sera l'université algérienne. En dépit des réformes, les dysfonctionnements se sont accumulés au niveau du système de l'enseignement supérieur. Il est alors devenu « nécessaire et urgent de doter l'université algérienne de moyens pédagogiques, scientifiques, humains, matériels et structurels qui lui permettront de répondre aux attentes de la société tout en s'alignant sur les nouvelles orientations et tendances mondiales en matière d'enseignement supérieur »<sup>6</sup>.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la nouvelle réforme des enseignements supérieurs, dite « réforme LMD» initiée et mise en œuvre depuis l'année 2003/2004. Son

---

<sup>6</sup> G. Taibi et autres, « L'enseignement du management en Algérie : Problèmes et défis à l'université d'Oran », Le Quotidien d'Oran : 09 - 12 – 2010.

objectif est d'harmoniser le système d'enseignement supérieur avec le reste du monde, afin de lui permettre de jouer son rôle de levier du développement social et économique.

La seconde section sera consacrée à la présentation de l'école HEC d'Alger. Le choix s'est porté sur cette école en particulier car les méthodes et les contenus des enseignements qui y sont prodigués sont axés sur trois points fondamentaux : la qualité de l'enseignement, l'intérêt accordé à la relation école-entreprise et enfin, l'intégration des nouvelles technologies de la formation et de la communication.

La troisième section exposera l'enquête par questionnaire anonyme effectuée dans le cadre de ce travail de recherche. Le but de cette enquête sera de recueillir des données sur les quatre éléments suivants :

- L'état des lieux de l'enseignement du management ;
- Les méthodes et les outils d'enseignement du management ;
- La relation université-entreprise ;
- La dimension internationale dans l'enseignement du management.

Au vu des résultats de l'enquête, le modèle de l'enseignement par alternance sera exposé.

# **CHAPITRE I**

## **L'ENTREPRISE ET LES NOUVELLES PRATIQUES MANAGERIALES DANS LE CONTEXTE MONDIAL.**

*Rapport-gratuit.com*   
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

## **CHAPITRE I**

# **L'ENTREPRISE ET LES NOUVELLES PRATIQUES MANAGERIALES DANS LE CONTEXTE MONDIAL**

### **INTRODUCTION**

**SECTION 1 :** La mondialisation

**SECTION 2:** L'impact du nouvel environnement international sur l'entreprise et sa gestion

**SECTION 3 :** Internationalisation de l'entreprise

### **CONCLUSION**

## **INTRODUCTION DU CHAPITRE**

Le premier chapitre intitulé « L'entreprise et les nouvelles pratiques managériales dans le contexte mondial » s'articule autour de trois sections. Il aborde dans un premier temps **les multiples manifestations de la mondialisation des économies**, expose dans un second temps **l'impact de l'environnement mondial sur les diverses dimensions de la firme** et propose dans un troisième temps **les voies de réponse de l'entreprise face à l'internationalisation des marchés et des économies**.

La première section consistera à définir le concept de mondialisation et à en déterminer les principaux aspects. La mondialisation sera appréhendée à travers ses multiples dimensions : commerciale, productive et financière. L'articulation de ces trois dimensions, permet de déterminer les trois configurations de la mondialisation à savoir, l'économie internationale, l'économie multinationale et l'économie globale.

La configuration internationale de la mondialisation repose sur la dimension commerciale en termes d'échanges de biens et services entre nations. La configuration multinationale est illustrée par la mobilité des activités de production, à travers les investissements directs à l'étranger et l'implantation des firmes multinationales. La configuration globale, caractérisée par la circulation des capitaux financiers, représente le stade ultime de la mondialisation.

La deuxième section traitera de l'impact du nouvel environnement mondial sur l'entreprise et sa gestion à travers le modèle PREST.

L'environnement de l'entreprise est bouleversé par plusieurs facteurs qui contribuent à l'intégrer inexorablement dans le système de la mondialisation. Ces facteurs sont l'abaissement progressif des frontières, la montée du libéralisme économique, les bouleversements politiques et l'évolution des technologies de transport, de communication et de règlement.

- ✓ L'abaissement des frontières se traduit par la constitution d'espaces subcontinentaux : l'Union Européenne, l'ALENA en Amérique du Nord, le Mercosur en Amérique du Sud, l'ASEAN et l'APEC en Asie. L'espace monde devient l'environnement naturel des activités de l'entreprise.
- ✓ La montée du libéralisme économique est impulsée par trois éléments majeurs. *Le premier* est la dilution du rôle de l'Etat et la diminution du poids de

l'interventionnisme étatique dans les orientations économiques des entreprises. *Le deuxième* est l'allégement des réglementations et des procédures bureaucratiques. En conséquence, la levée des obstacles au libre-échange et à la libre concurrence a largement contribué à libéraliser l'environnement économique. *Le troisième facteur* est l'augmentation de la taille du secteur privé et la privatisation des entreprises publiques tels que le transport aérien, les banques, la finance, les télécommunications, l'automobile...

- ✓ Les bouleversements politiques de ces dernières années, à savoir, la déliquescence du régime soviétique, la chute du mur de Berlin, l'ouverture de la Chine et du Sud-est asiatique ont permis l'accès à de nouveaux espaces économiques, jadis fermés.
- ✓ Enfin, l'introduction des nouvelles technologies supprime les distances et augmente la vitesse de circulation de l'information. L'organisation des différents marchés en réseaux met en relation des acteurs des quatre coins du monde pratiquement en temps réel. Le marché n'est plus tributaire de limites géographiques ni temporelles. « Il constitue un tout grâce à son unité de lieu (interconnections des différents marchés) et de temps (fonctionnement en temps continu) ».<sup>7</sup>

Un nouvel ordre économique mondial est instauré, il obéit aux lois du marché. En réponse à ces multiples manifestations de la globalisation de l'économie et leurs incidences directes sur la firme, cette dernière se trouve acculée à l'internationalisation.

La troisième section étudiera les nouvelles pratiques managériales et les nouvelles stratégies adoptées par la firme afin d'évoluer dans un contexte mondialisé. L'entreprise devra dans un premier temps, s'adapter sur le plan interne, par la maîtrise de sa rentabilité, la recherche d'une meilleure organisation et l'importance accrue accordée à l'innovation. Par ailleurs, la firme devra adopter de nouvelles stratégies entrepreneuriales, notamment les stratégies de recentrage sur le métier de base, la stratégie globale et enfin la financiarisation de l'entreprise. Ces nouvelles stratégies prennent en compte le processus actuel de globalisation, et en particulier, la contrainte de compétitivité globale.

---

<sup>7</sup> A. Léon, Op. Cit. p65

## **SECTION 1 : LA MONDIALISATION**

Introduction

**I. Le concept de mondialisation**

- 1.** Définitions
- 2.** Divergences au sujet de la mondialisation

**II. Les trois configurations de la mondialisation**

- 1.** La configuration internationale
- 2.** La configuration multinationale
- 3.** La configuration globale

**III. Evolution de la réflexion sur la mondialisation**

- 1.** Le renouvellement des théories du commerce international
- 2.** La remise en cause relative de la spécialisation internationale

Conclusion

## **SECTION 1 : LA MONDIALISATION**

### **Introduction**

La mondialisation des échanges est l'un des changements économiques les plus marquants de ces trente dernières années. Paradoxalement, et malgré la profusion des discours et des écrits sur la mondialisation, ce concept reste mal cerné. De fait, cinq termes sont généralement employés pour désigner ce processus : l'ouverture, l'internationalisation, la mondialisation, la globalisation et l'intégration. En réalité chacun reflète un degré d'avancement dans ce processus. La première partie de cette section abordera la définition de ce concept et les divergences qu'il suscite.

La deuxième partie décrit les trois configurations de la mondialisation à savoir, la configuration internationale, la configuration multinationale et la configuration globale.

La configuration internationale sera appréhendée à travers ses trois principales caractéristiques. Tout d'abord, la prédominance des flux d'exportation et d'importation entre les pays, la dimension dominante étant le commerce et l'échange entre nations. Puis, le rôle prépondérant joué par l'Etat dans cette configuration, à la fois comme acteur de la politique commerciale et comme territoire économique pertinent. Et enfin, la spécialisation internationale qui provient des spécificités économiques, politiques, sociales et culturelles des pays. Les théories classiques (Smith, 1776 ; Ricardo, 1821) et néoclassiques (Heckscher, 1919 ; Ohlin, 1933) sous-tendent, la division internationale du travail, paradigme dominant de l'économie internationale.

La configuration multinationale est dominée par les dimensions productive et technologique. La dimension commerciale qui prévalait dans la configuration internationale, a progressivement laissé place aux investissements directs à l'étranger effectués par les firmes multinationales. Cet accroissement des investissements directs va avoir pour conséquence l'augmentation du nombre de multinationales qui occupent le premier plan dans cette configuration. Les Etats-nations subsistent, mais ils perdent leur position prépondérante au profit des multinationales qui deviennent les acteurs principaux de la mondialisation. La dilution du rôle de l'Etat est contre balancée par le poids de ces multinationales.

La configuration globale se caractérise par la prépondérance de la dimension financière. Si la configuration multinationale se caractérise par la mobilité des activités de production, la configuration globale quant à elle repose sur la mobilité des capitaux financiers. Les investissements financiers ou de portefeuille sont la principale dimension de la configuration globale. Cette configuration a commencé à se profiler à partir des années quatre vingt avec la libéralisation spectaculaire des marchés financiers. Le processus de globalisation financière est fondé sur la règle des trois « D »<sup>8</sup> :

- ✓ La désintermédiation qui signifie que les opérateurs internationaux ont directement recours aux marchés financiers sans passer par les intermédiaires financiers et bancaires pour effectuer leurs opérations de placement et d'emprunt.
- ✓ Le décloisonnement des marchés correspond à l'abolition des frontières entre les marchés nationaux. Ceux-ci sont donc ouverts vers l'extérieur.
- ✓ La déréglementation est l'abolition par les autorités monétaires des principaux pays industrialisés des réglementations et l'assouplissement du cadre réglementaire de manière à faciliter la circulation internationale du capital.

La globalisation financière est un processus menant à l'intégration des marchés financiers et à la levée progressive de tous les contrôles susceptibles de freiner la libre circulation du capital.

La troisième partie expose l'évolution de la réflexion sur la mondialisation. Les théories classiques et néoclassiques de la division internationale du travail font l'objet de critiques et sont remises en cause par les nouvelles théories du commerce international.

La vision statique et les hypothèses simplificatrices de la théorie de l'avantage absolu d'Adam Smith et de l'avantage relatif de Ricardo ainsi que le modèle de base d'Heckscher et Ohlin limitent considérablement la portée de ces approches sur l'environnement international actuel. Ce qui a conduit au renouvellement des théories du commerce international et à la remise en cause relative de la spécialisation internationale.

De nouvelles approches dites approches néofactorielles et néotechnologiques prennent en considération les améliorations apportées au niveau du facteur travail et au niveau du

---

<sup>8</sup> H. Bourguinat, « Finance internationale », PUF, Paris, 1992.

processus de production et du produit. Comme par exemple la théorie du cycle international du produit établie par Vernon<sup>9</sup>.

Par ailleurs, la remise en cause de la mobilité des facteurs de production a créé de nouvelles bases de redistribution de la production mondiale. Plusieurs modèles à perspectives explicatives émergent : le modèle de la remontée de filière (appropriation de la technologie par les industriels locaux) et le développement en vol d'oies sauvages basé sur le développement en phases successives.

Les critiques à l'encontre des théories et des modèles initiaux du commerce international, ainsi que les aménagements qui y ont été apportés, favorisent la réflexion sur le développement international contemporain de l'entreprise.

## **I. Le concept de la mondialisation**

Parmi la multitude de définitions de la mondialisation, deux définitions nous ont paru pertinentes, celle de D. Held, et autres.<sup>10</sup> et celle de B. Blancheton<sup>11</sup>. La définition proposée par Held et al renvoie à quatre vecteurs principaux de la mondialisation : l'extension des réseaux, l'intensification, l'accélération et l'impact des interconnections. La définition proposée par Blancheton met en évidence le degré d'ouverture des économies nationales à travers cinq termes : l'ouverture, l'internationalisation, la mondialisation, la globalisation et l'intégration.

### **1. Définitions**

Les nombreux bouleversements qui ont ponctué ces dernières décennies marquent l'entrée irréversible dans la mondialisation. Plusieurs définitions de la mondialisation ont été avancées. Pour Held et al, la mondialisation est « le processus qui concrétise une transformation de l'organisation spatiale, des relations sociales et des transactions, à l'issue d'un élargissement, une accélération et un approfondissement de l'inter connectivité planétaire ».<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> R. Vernon, « international Investment and International Trade in the Product Cycle », Quarterly Journal of Economics, mai 1966

<sup>10</sup> D. Held, A. McGrew, D. Goldblatt, J. Perraton, « Global Transformations : politics, economics and culture », Stanford University Press, Stanford, 1999.

<sup>11</sup> B. Blancheton, Histoire de la mondialisation, Bruxelles, De Boeck,

<sup>12</sup> D. Held, A. et autres, Idem, P 131.



L'inter connectivité planétaire est défini comme étant l'ensemble des liens qui relient la planète par le biais de la technologie, mettant ainsi en place un univers en forme de toile d'araignée. Les exemples d'inter connectivité planétaire sont multiples, allant de la ménagère qui revend en ligne le linge de son bébé qui grandit, à la firme qui recrute du personnel de l'autre côté de l'hémisphère.

La définition proposée par Held et al renvoie à quatre vecteurs principaux de la mondialisation : extension, intensification, accélération et impact.

Le premier vecteur, l'extension des réseaux, dénote la possibilité d'actions et répercussions à distance, comme par exemple les conséquences des transactions à Wall Street, sur le prix des matières premières à des milliers de kilomètres de New York.

Le deuxième vecteur, l'intensification des interconnections signifie que ces dernières ne sont plus sporadiques ou occasionnelles, mais qu'elles sont devenues régulières et continues. Exemple de « sociétés en réseaux ».

Le troisième et le quatrième vecteur, l'impact et la profondeur des interconnections font référence à l'imbrication entre les niveaux local et mondial et vice versa, ainsi des événements locaux peuvent avoir des conséquences globales, et au contraire, un problème de dimension globale sera répercuté au niveau local.

Cinq termes sont principalement avancés pour désigner chacun un degré différent de l'intensification de l'ouverture commerciale et financière des économies nationales. Selon Blancheton, les cinq termes désignent pour l'essentiel un même processus mais peuvent être distingués à la fois par leur connotation et leur degré d'exigence en terme d'avancement dans ce processus. Ces termes sont :<sup>13</sup>

- ✓ **L'ouverture** qui s'oppose dans ce contexte à l'autarcie et se cantonne à l'idée d'une perméabilité à l'échange avec le reste du monde.
- ✓ **L'internationalisation** renvoie à une intensification des relations économiques avec le reste du monde, sous contrôle néanmoins des Etats-nations.
- ✓ **La mondialisation** désigne un processus d'intensification des échanges qui englobe trois aspects principaux : le commerce, la finance et le mouvement des hommes.

---

<sup>13</sup> B.Blancheton, Op. Cit p6

- ✓ **La globalisation** se caractérise, au delà de l'intensification des échanges, par l'homogénéisation des modes de vie à l'échelle globale et planétaire (comportement de consommation, enjeux environnementaux).
- ✓ **L'intégration** se définit comme l'achèvement hypothétique du processus de mondialisation par la convergence et la fusion des économies.

## **2. Divergences au sujet de la mondialisation**

La mondialisation fait l'objet de controverse, les avis divergent à son sujet. Certains auteurs (Minc, 1997 ; Norberg, 2003, Wolf, 2004 ; Bhagwati, 2004), placent le processus de mondialisation dans une optique positive, l'associant « au progrès, à la prospérité, à la paix et à la démocratie ». D'autres auteurs, (Forrester, 1996 ; Stiglitz, 2002 ; Laidi, 2004), l'associent plutôt à « la pauvreté, aux désastres écologiques et aux creusements des inégalités ».

Selon les tenants de la mondialisation, le commerce international permet de « produire davantage de richesses, de pérenniser le processus d'accumulation du capital, d'améliorer le bien-être des acteurs participant aux échanges de marchandises et de créer ainsi une certaine harmonie sociale ». Les détracteurs de la mondialisation pointent du doigt « l'échange inégal entre nations ainsi que l'exclusion de certaines économies, particulièrement les pays en voie de développement ».<sup>14</sup>

Les classiques et les néoclassiques vantent les bienfaits du commerce international sur la croissance économique. Ils démontrent, notamment à travers le théorème de HOS<sup>15</sup> que le commerce international par la rémunération des facteurs de production, permet de créer partout les mêmes conditions de développement, réduisant ainsi les différences de performance et de niveaux de vie entre les Etats-nations.

## **II. Les trois configurations de la mondialisation**

Les auteurs s'accordent aujourd'hui pour dire que le processus de mondialisation revêt plusieurs visages. D'une part, le système de l'économie internationale, au sein duquel le commerce international, est la dimension dominante. D'autre part, le système de l'économie mondiale, caractérisé par les dimensions productive et technologique qui viennent compléter

---

<sup>14</sup> A. Léon, « De l'économie Internationale à l'économie globale », Ellipses, Paris, 2005, P 34.

<sup>15</sup> Théorème d'Heckscher-Ohlin-Samuelson(HOS), Voir P 26.

la dimension commerciale. Et enfin le système de l'économie globalisée dominé par la dimension financière.

La mondialisation n'est donc plus cantonnée à la seule notion de commerce entre les pays. Le phénomène est appréhendé dans son intégralité, à travers une nouvelle approche qui englobe ses multiples dimensions. Cette approche proposée notamment par Charles-Albert Michalet<sup>16</sup>, repose sur la multi dimensionnalité de la mondialisation, qui en réalité englobe à la fois, la dimension des échanges de biens et services (la dimension commerciale), la dimension des investissements directs à l'étranger (la dimension productive) et la dimension de la circulation des capitaux financiers (la dimension financière).

Trois configurations de la mondialisation peuvent alors être distinguées : la configuration internationale, la configuration multinationale et la configuration globale.

## **1. La configuration internationale**

### **1.1. Le commerce, dimension principale de la configuration internationale**

La configuration internationale repose sur les flux d'exportation et d'importation entre les pays. La configuration internationale se caractérise par la prédominance de la dimension commerciale sur les autres dimensions de la mondialisation, à savoir, les dimensions productive, financière et technologique.

La mondialisation s'est inscrite dans une configuration internationale durant une très longue période. « Historiquement, il serait possible de situer son commencement au XVème siècle pour s'achever au milieu des années 1960, avec l'émergence de la configuration multinationale »<sup>17</sup>. Cela ne signifie pas que les échanges internationaux ont disparu au-delà de cette date, simplement, ils ont perdu leur primauté au profit de la délocalisation industrielle portée par les investissements directs des firmes multinationales.

Le commerce international s'est développé avec les mercantilistes au XVIIème et XVIIIème siècles, mais ce n'est qu'à partir du XIX siècle que l'économie internationale devient le paradigme dominant. A cette époque, les économies nationales s'ouvrent de plus en plus aux échanges internationaux de marchandises. De fait, de 1830 à 1910, le taux d'exportation, en pourcentage du PIB, pour les principaux pays européens est passé en moyenne de 4,4% à 13,2%, comme le montre le tableau suivant :

---

<sup>16</sup> C.A Michalet, « Qu'est ce que la mondialisation », Edition La découverte, Paris 2002.

<sup>17</sup> C. A. Michalet, Idem, p31

**Tableau 1 :** Taux d'exportation pour les principaux pays européens 1830-1910 (en % du PIB).

	1830	1850	1870	1890	1910
Allemagne	-	-	17,2%	13,5%	14,6%
France	-	7,4%	11,5%	13,8%	15,3%
Royaume-Unis	7,8%	11,4%	17,6%	16,3%	17,5%
Europe	4,4%	7,0%	10,9%	12,6%	13,2%

*Source : P. Bairoch, « Commerce extérieur et développement économique de l'Europe au XIX siècle », Mouton, Paris, 1976, P 79.*

## **1.2.Le rôle prépondérant de l'Etat-nation dans la configuration internationale**

L'Etat est le principal acteur de la configuration internationale, à la fois comme acteur de la politique commerciale et comme territoire économique pertinent. L'économie internationale suppose l'existence d'économies nationales. « L'économie nationale est celle de l'Etat- nation. Elle se réfère donc à un territoire, mais sans s'y réduire ; à une population qui produit, consomme, épargne, investit ; à des groupes, des entreprises, des banques, des ensembles financiers ; le tout sous la tutelle, la direction politique d'un Etat. »<sup>18</sup>

Le concept de l'Etat-nation signifie notamment, une monnaie unique, un marché intérieur, une unité en matière de réglementation, l'existence de politiques économiques nationales, des barrières linguistiques, culturelles et surtout politico-administratives qui limitent la mobilité des facteurs de production entre nations. Autrement dit, l'Etat-nation signifie la juxtaposition de deux espaces, celui de la souveraineté politique et celui des activités économiques.

« C'est le système de différenciation introduit par les Etats-nations qui crée l'économie internationale »<sup>19</sup>. En effet, le commerce acquière son caractère international grâce aux spécificités économiques, politiques, sociales et culturelles des pays : barrières linguistiques, tarifaires et non tarifaires, préférences nationales des consommateurs, différentiels de taux de change.... « L'Etat crée de l'homogène sur le plan national et, par conséquent, de la différenciation sur le plan international »<sup>20</sup>. Cette différenciation a engendré la théorie de la spécialisation et la division internationale du travail.

<sup>18</sup> M. Beaud, « Le système national mondial hiérarchisé », Agalma, La Découverte, Paris, 1987, P38.

<sup>19</sup> G. Kebadjian, « L'économie mondiale », Seuil, Paris, 1994, p. 23.

<sup>20</sup> A. Léon, Op. Cit. P13.

### **1.3.La division internationale du travail (DIT)**

Selon Michalet, la logique de régulation dans la configuration internationale est fondée sur le principe de la spécialisation internationale qui elle-même repose sur les différences de productivité sectorielle entre les différents pays. Les théories classique de la spécialisation internationale (Smith, 1776 ; Ricardo, 1821) et néoclassique (Heckscher, 1919 ; Ohlin, 1933) sous-tendent le paradigme dominant de l'économie internationale, qui est la division internationale du travail.

Le principe de la spécialisation internationale répond aux deux questions suivantes : Pourquoi certains pays exportent-ils certains biens et pas d'autres ? Pourquoi importent-ils certains biens et pas d'autres ? La réponse à ces deux questions relève de la théorie des échanges internationaux élaborée par les classiques, A. Smith et Ricardo, qui expliquent la mobilité des biens par les différences de productivité du travail entre les deux pays.

La théorie des échanges internationaux stipule que les pays exportent les biens qu'ils produisent avec le moins d'heures de travail et importent ceux dont la production nécessiterait le plus d'heures de travail. Cet état des choses entraîne la spécialisation des pays dans les biens qu'ils produisent avec le moins d'heures de travail et ainsi, s'installe la division internationale du travail entre les pays.

Adam Smith, en 1776, fut le premier à énoncer : « La division internationale du travail correspond à la spécialisation de chaque pays dans une production particulière où il détient un avantage absolu. »<sup>21</sup>

Ricardo<sup>22</sup>, en 1821, formulera la loi des avantages comparatifs ou relatifs, où il définit les avantages comparatifs en fonction d'un différentiel de productivité du travail dans la production de biens identiques dans des pays différents. Selon Ricardo, pour déterminer l'orientation du commerce et le sens de la spécialisation, il faut comparer non pas les niveaux absolus des coûts de production mais leurs niveaux relatifs dans chacun des pays concernés.

Ricardo et Smith sont d'accord sur un point, le commerce est un jeu à somme positive, toutes les nations gagnent à échanger. Selon Ricardo, la spécialisation internationale fondée sur les avantages comparatifs joue deux rôles ; le premier étant d'accroître le volume de la production mondiale, le deuxième serait d'accroître les quantités de biens disponibles pour la

---

<sup>21</sup> A. Smith, « La richesse des nations », Gallimard, Paris, 1776.

<sup>22</sup> D. Ricardo, « Des principes de l'économie politique et de l'impôt », Flammarion, Paris, 1821.

consommation dans chaque pays. Par ailleurs, par la loi des avantages comparatifs, il assigne à chaque économie un rôle dans la DIT et ce quelque soit le niveau d'efficacité et de compétitivité des secteurs productifs. Smith quant à lui, écarte l'insertion dans le système économique international si le pays ne détient aucun avantage absolu.

Ricardo s'est aussi penché sur la question des effets du commerce extérieur sur la répartition des revenus. Selon lui, le commerce international permet, d'une part, d'accroître le taux de profit et de pérenniser l'accumulation du capital et par conséquent, de stimuler la croissance économique. D'autre part, la spécialisation internationale augmenterait, selon lui, le bien-être des consommateurs par la diminution du prix des biens. En effet, le jeu des exportations/importations conduit à la diminution des heures de travail nécessaires à la production d'un bien, la valeur d'un bien étant mesurée en heures de travail, ceci entraîne forcément la baisse du prix de ce bien.

La théorie de la spécialisation élaborée par les classiques anglais s'est longtemps imposée et a servi de base à de multiples études et analyses. Pourtant, selon bons nombres d'auteurs, il s'agirait « d'un paradigme introuvable : tous les efforts pour le rapprocher de la réalité débouchent sur une mise en cause radicale de ses hypothèses de base. Qu'il s'agisse des efforts de rénovation de caractère théorique ou de son application à la définition des politiques commerciales menées par les gouvernements. »<sup>23</sup>

C'est dans cette optique qu'au début du XXème siècle, les économistes néoclassiques, Heckscher<sup>24</sup> et Ohlin<sup>25</sup>, mettent en place « la loi des proportions de facteurs ». Heckscher et Ohlin, tout en reprenant la loi des avantages comparatifs de Ricardo, basent leur nouvelle loi sur le fait que les échanges entre Etats-nations ne sont plus fondés sur les coûts relatifs de production, mais sur les dotations factorielles. Ce nouveau modèle utilise les coûts d'opportunité des facteurs au lieu de la valeur travail utilisée par Ricardo.

Heckscher et Ohlin expliquent la différence entre les coûts de production des pays par la dotation en facteurs de ces pays. Selon eux, la dotation en facteurs correspond à la proportion relative des stocks de travail, de terre, et de capital qui sont immobilisés sur le territoire d'une économie nationale. Ils en déduisent la loi des proportions de facteurs : « tout pays a intérêt à se spécialiser dans la production et l'exportation des biens qui utilisent le plus

---

<sup>23</sup> C.A. Michalet, Op. Cit. p32

<sup>24</sup> E. Heckscher, « The effect of foreign trade on the distribution of income », 1919.

<sup>25</sup> B. Ohlin, « Interregional and international trade », Harvard U.P., 1933.

intensément le facteur de production le plus abondant dans le pays, qui est aussi celui dont le prix est le plus bas »<sup>26</sup>. Par exemple, l'Argentine riche en terres d'élevage se spécialisera dans la production de viande et ses exportations lui permettront d'acheter des produits manufacturés. Selon la même logique, la Chine riche en facteur travail se spécialisera dans les productions qui sont très intense en travail comme le textile et la confection.

« La loi des proportions des facteurs », stipule donc que chaque pays tend à se spécialiser dans la production des biens dont la fabrication nécessite relativement le plus le facteur dont il est relativement le mieux doté. En conséquence, les avantages comparatifs résultent des différences de dotations de facteurs de production, évaluées non pas en termes absolus mais de façon relative.

Au début des années 1950, ce modèle deviendra le modèle H-O-S (Heckscher-Ohlin-Samuelson). En effet, P. Samuelson tout en se servant de la loi des proportions des facteurs, démontre, que le libre-échange conduit à l'égalisation de la rémunération des facteurs de production à l'échelle internationale.

L'idée avancée par Samuelson, selon laquelle il y aurait, grâce au commerce extérieur, une tendance à l'égalisation des rémunérations des facteurs de production, repose sur les conditions suivantes : concurrence pure et parfaite ; immobilité des facteurs de production au niveau international, fonction de production identique dans chacun des secteurs dans tous les pays, substituabilité des facteurs de production.

En effet, l'application du théorème de HOS sous les hypothèses précédemment citées, conduit selon Michalet, aux conséquences suivantes<sup>27</sup> :

- Dans un premier temps, pour un pays donné, la spécialisation conduit à réduire l'abondance du facteur qui entre dans la production des biens exportés, tandis que les importations augmentent l'offre du facteur rare qui est intégré dans les produits achetés à l'extérieur ;
- Dans un second temps, la baisse de l'offre du facteur abondant provoque une hausse de sa rémunération ;
- Finalement, grâce au libre-échange, l'égalisation de la rémunération des facteurs dans tous les pays coéchangistes se réalisera. Du même coup, la spécialisation établira une

---

<sup>26</sup> C.A. Michalet, Idem, Op. Cit. P 34.

<sup>27</sup> C.A. Michalet, Idem, p34-35.

allocation optimale de facteurs sur un marché mondial devenu optimal. L'égalisation de la rémunération des facteurs correspond à l'égalisation de leur productivité.

Le commerce extérieur conduit donc au nivelingement des disparités socioéconomiques des pays, et par conséquent, dans la configuration internationale, l'homogène l'emporterait sur l'hétérogène.

A. Léon conclut que les bases de la théorie de la spécialisation internationale, classique et néoclassique, reposent sur une double hypothèse<sup>28</sup> :

- tout d'abord, la mobilité des marchandises au niveau international ;
- et ensuite, l'immobilité des facteurs de production d'un pays à l'autre.

Mais par delà ces deux hypothèses communes, deux conceptions de la nation émergent :

- pour Ricardo, la nation est un système de valeurs relatives,
- alors que pour les économistes néoclassiques, elle est appréhendée comme étant un « un bloc de facteurs ».

## **2. La configuration multinationale**

### **2.1.Les investissements directs à l'étranger (IDE), dimension principale de la configuration multinationale**

Dans la configuration internationale, l'économie mondiale correspond à l'internationalisation du cycle du capital (A-M-A') tel que défini par Karl Marx<sup>29</sup> : le capital-productif étant à l'intérieur du territoire et en dehors du champ de la mondialisation. Par contre dans la configuration multinationale, le cycle du capital productif (P-A'-P') se situe dans la sphère de la mondialisation. { A est le capital argent, M est le capital marchandise, P est le processus productif}. Le passage de l'économie internationale à l'économie mondiale coïncide avec la mondialisation du capital productif. « La mondialisation du capital-productif devient partie intégrante de la mondialisation du capital. Plus précisément, elle en devient le cœur »<sup>30</sup>.

C'est ainsi que dans cette nouvelle configuration de la mondialisation, la dimension productive repose essentiellement sur les investissements directs à l'étranger (IDE). Les IDE

---

<sup>28</sup> A. Léon, Op. Cit, P19.

<sup>29</sup> K. Marx, « Le capital, livre III », La pléiade, Paris, 1968.

<sup>30</sup> F. Chesnais, « La mondialisation du capital », Alternatives économiques, Paris, 1994, P36.

peuvent être définis comme suit : « est investissement direct toute participation au capital supérieure ou égale à 10%. Une participation strictement inférieure à 10% est investissement de portefeuille. On considère qu'un investissement direct s'inscrit dans le cadre d'une stratégie productive et, par conséquent, dans le long terme. Il est susceptible d'entrainer des flux commerciaux et de technologie. En revanche, un investissement de portefeuille, dont la liquidité est plus grande, renvoie à une stratégie financière, l'objectif étant d'obtenir des dividendes ou une plus-value. »<sup>31</sup>. Les IDE entraînent donc la mobilité des activités de production, souvent désignée par la délocalisation de la production. Cette dernière est effectuée essentiellement par les firmes multinationales qui jouent un rôle important dans cette configuration.

## **2.2.Le rôle prépondérant des firmes multinationales (FMN) dans la configuration multinationale**

Comme souligné plus haut, la configuration multinationale se caractérise par la place dominante occupée par les investissements directs à l'étranger effectués par les firmes multinationales. Selon Michalet, « Dès avant 1914, des cas d'imbrications de firmes à l'étranger ont été repérés par les historiens. Cependant, la période qui a marqué le réel essor de l'IDE est celle des années 1960. Les firmes américaines, suivies de près par les firmes anglaises, ont été à l'avant-garde dans la mobilité des activités industrielles aussi bien vers l'Europe que vers l'Amérique latine et le Sud-est asiatique. »<sup>32</sup>.

La dimension commerciale qui dominait dans la configuration internationale, a petit à petit laissé place aux IDE véhiculés par les FMN. Selon Michalet, « durant la période allant des années 1960 aux années 1980, les échanges commerciaux ont continué à se développer à un rythme inégalé, en moyenne, le taux de croissance du commerce international a été le double de celui de la croissance du PIB mondial. Mais dans la nouvelle configuration, le taux de croissance des flux d'investissements directs est beaucoup plus rapide que celui des échanges, au moins trois fois supérieur en moyenne. »<sup>33</sup>

Cet accroissement des investissements directs va avoir pour conséquence l'augmentation du nombre de FMN dont les pays d'origine seront de plus en plus diversifiés. Selon Michalet au début de la période, les firmes d'origine américaines occupaient une

---

<sup>31</sup> A. Léon, Op. Cit. p35.

<sup>32</sup> C.A. Michalet, Op. Cit. p57.

<sup>33</sup> C.A. Michalet, Idem.

position largement prédominante, suivies par les firmes britanniques. Vingt ans après, du fait de l'arrivée massive, à partir de la seconde moitié des années 1970, des multinationales européennes, puis dans les années 1980, des firmes japonaises, moins de la moitié du nombre total des multinationales est de nationalité américaine. Depuis une dizaine d'années, des multinationales en provenance des économies émergentes : Hong Kong, Corée du Sud, Singapour, Mexique, Brésil apparaissent dans le champ de la mondialisation.

Le phénomène se répand donc, entraînant dans sa course une exacerbation de la concurrence entre les FMN ; chacune essayant soit de conquérir, soit de sauvegarder sa part du marché mondial. La recherche de la compétitivité devient dès lors le principe dynamique de la configuration multinationale. Il se substitue à celui de la productivité de la configuration internationale. En conséquence, si dans la configuration internationale, l'équilibre de la balance commerciale d'un pays était primordial ; la configuration multinationale quant à elle accorde la plus haute importance à l'augmentation de la part du marché mondial d'un produit donné. L'intensification la concurrence entre les FMN, place l'impératif de la compétitivité au cœur de la logique économique de la configuration multinationale.

Le double jeu pratiqué par les FMN, à savoir, exploiter les disparités nationales et les ignorer en même temps, leur permet d'échapper aux contraintes liées aux souverainetés nationales.

- D'une part, les FMN exploitent les disparités nationales, puisque la production est écoulée en grande partie sur le pays d'accueil, elle doit nécessairement être adaptée aux caractéristiques de son marché d'implantation. La FMN, selon le pays où elle est implantée, exploite à son avantage des institutions et des régimes politiques différents, des systèmes fiscaux et des législations sociales spécifiques, des goûts de consommateurs variés, ainsi que des valeurs culturelles et religieuses diverses.
- D'autre part, les disparités nationales sont ignorées car les FMN, arrivent à contourner les spécificités économiques<sup>34</sup>, sociales, juridiques et culturelles des Etats-nations grâce à l'internalisation et aux structures organisationnelles mises en place.

Ce double jeu pratiqué par les FMN et conforté par les structures organisationnelles mises en place au sein de ces firmes, compromet la souveraineté nationale. L'Etat-nation

<sup>34</sup> Dotations de facteurs, coûts, prix, taux de salaire, taux d'intérêts.



comme pôle de référence, caractéristique de la configuration internationale, voit sa primauté passée s'étioler.

Le rôle prépondérant joué par les FMN dans la configuration multinationale conduit à plusieurs conséquences :

- Tout d'abord, l'aspect multidimensionnel de la mondialisation est accentué et l'intensité de l'interdépendance entre ses trois dimensions est exacerbée.
- Ensuite, le paradigme de l'économie internationale est définitivement dépassé et ses hypothèses sont inadaptées.
- Par ailleurs, le concept de productivité qui était au cœur de la logique internationale, est irrémédiablement substitué par celui de la compétitivité propre à la logique multinationale.
- Enfin, la dilution du rôle de l'Etat, résultat direct de l'importance accordé aux FMN.

### **2.3.Dilution du rôle de l'Etat dans la configuration multinationale**

Si les Etats-nations sont au centre du modèle de l'économie internationale, les principaux acteurs-auteurs de l'économie mondiale sont les multinationales. Malgré l'attitude hostile des pays en voie de développement envers la présence d'intérêts étrangers, les investissements directs ont constamment augmenté représentant selon les années, le quart ou le tiers du total des investissements. Ceci est du à la compatibilité entre la stratégie d'investissement des firmes et les politiques de développement des pays d'accueil.

La collusion ou l'entente entre les Etats et les FMN a paradoxalement été alimentée par le protectionnisme des pays en voie de développement. D'une part, les stratégies d'industrialisation menées par les pays d'accueil, à savoir, satisfaire la demande nationale par la production nationale, obligaient les FMN à contribuer à l'effort d'industrialisation de l'économie nationale en produisant pour le marché local. D'autre part, et cela peut paraître paradoxal, les barrières tarifaires et non tarifaires en rendant l'accès aux marchés nationaux fastidieux, protégeaient en réalité les FMN déjà implantées, de la concurrence étrangère.

De cette manière, toutes les parties étaient satisfaites. Les FMN évoluaient dans un environnement stable et les Etats préservaient leur souveraineté nationale. Ce compromis explique la dynamique de régulation d'économie mixte de la configuration multinationale.

Les Etats-nations subsistent, mais ils perdent leur position prépondérante au profit des firmes multinationales qui deviennent les acteurs principaux de la mondialisation. Les multinationales occupent le premier plan. Tout en exploitant les disparités nationales, les FMN les nient par la mise en place de structures organisationnelles, qui permettent d'échapper aux contraintes liées aux souverainetés nationales.

Les FMN, en tant que vecteurs de la mobilité des facteurs de production transgressent les frontières nationales et traversent les espaces nationaux, allant ainsi à l'encontre des fondements de la spécialisation internationale. En effet, l'abandon du postulat de l'immobilité des facteurs au niveau international fait que les hypothèses de base de la DIT sont remises en cause. « L'Etat-nation comme pôle de référence, c.à.d. comme « bloc de facteurs » perd sa primauté passée. »<sup>35</sup>

Cependant, il ne faut pas nier que les Etats-nations continuent à exister. Un certain nombre de variables, et pas des moindres, dépendent encore de décisions étatiques (le cadre législatif et réglementaire, la gestion de la monnaie, la détermination du rapport salarial). Et même si l'Etat a de plus en plus de difficultés à justifier son rôle traditionnel, en partie assuré par d'autres organisations (instances européennes, organisations...), il joue encore un rôle non négligeable dans la régulation du système socioéconomique, y compris vis-à-vis des multinationales (avantages fiscaux, subventions, commandes publiques... )<sup>36</sup>.

Tout en acceptant la réalité d'une permanence des Etat-nations, on peut néanmoins considérer que la base spatiale de la souveraineté politique et celle de l'activité économique ne coïncident plus.

#### **2.4.L'abandon du postulat de la DIT**

Le postulat selon lequel la spécialisation internationale va dépendre de l'allocation optimale des ressources rares dans un cadre spatial délimité, à savoir la nation , constitue selon bon nombre d'auteurs le point de rupture avec la configuration multinationale de la mondialisation. Les mouvements internationaux remettent en cause les hypothèses de base de la théorie de la DIT (voir théorème de HOS, page 26).

La première hypothèse concernant la mobilité interne des facteurs de production et leur immobilité au niveau international, contredit la dimension principale de la configuration

---

<sup>35</sup> A. Léon, Op. Cit. p38.

<sup>36</sup> C.A. Michalet « Le village planétaire », Hachette, Paris, 1985, p 103.

multipationale, à savoir, le déplacement des facteurs de production d'un pays à un autre. Par ailleurs, l'hypothèse d'atomicité<sup>37</sup> du marché n'est pas respectée car la concurrence pure et parfaite entre les pays, va à l'encontre du modèle multinational, les grandes firmes multinationales étant de nature oligopolistique. Enfin, hypothèse d'identité des fonctions de production dans l'analyse néoclassique est écartée par la diffusion des flux de technologie de manière différente d'un pays à l'autre.

### **3. La configuration globale**

#### **3.1.Les investissements financiers ou de portefeuille, principale dimension de la configuration globale**

La configuration globale se caractérise par la prépondérance de la dimension financière. Si la configuration multinationale se caractérise par la mobilité des activités de production, la configuration globale quant à elle repose sur la mobilité des capitaux financiers. Les vecteurs de la première sont les IDE, ceux de la deuxième sont les investissements financiers. Les IDE servent à l'acquisition d'une partie du capital social d'une entreprise locale (nouvelle ou existante) dans laquelle l'investisseur a un pouvoir de contrôle sur la gestion de cette dernière. Par contre, les investissements financiers ou de portefeuille correspondent à des placements effectués par des institutions financières bancaires ou non bancaires ou par des particuliers dans des sociétés cotées en bourse. Leur objectif principal est la rentabilité et non pas la gestion directe des sociétés dans lesquelles sont prises des participations. Toutefois, les investisseurs importants peuvent influencer indirectement la gestion des groupes.

La configuration globale correspond à la mondialisation du capital financier. Le cycle du capital argent tel que défini par Karl Marx est AA' : « c'est de l'argent qui crée de l'argent, il s'agit de capital productif d'intérêts sans participer au processus productif ».

Dans cette nouvelle configuration, les mouvements de capitaux ont leur propre logique, celle de la rentabilité financière mesurée par le ROE (return on equity), c.à.d. le rendement des capitaux investis. Les placements financiers sont volatils, leurs déplacements obéissent aux variations anticipées des rendements sur les différentes places. Ceci les rend en partie autonomes, échappant ainsi aux déterminations de l'économie réelle qui prédominaient dans les configurations antérieures.

---

<sup>37</sup> Atomicité du marché : Pour un type de produit donné, seul un nombre limité de firmes est en concurrence sur le marché mondial.

### **3.2.La déréglementation, le nouveau paradigme de la mondialisation**

La globalisation, nouvelle configuration de la mondialisation peut être située au milieu des années 80. Elle fait suite à la réaction de rejet de la régulation intergouvernementale et au triomphe du discours néolibéral qui proclame que les marchés sont les acteurs exclusifs de la régulation. L'outil principal de cette mutation a été le processus de la déréglementation dont les principaux commandements sont<sup>38</sup> :

#### **✓ Abaisser le poids de l'interventionnisme étatique dans l'économie**

Cela en réduisant les dépenses publiques et les prélèvements fiscaux. Cette orientation doit être accompagnée de la diminution du nombre de fonctionnaires et l'allégement du financement des programmes sociaux.

#### **✓ Favoriser l'initiative privée**

En augmentant la taille du secteur privé par des programmes de privatisation des entreprises publiques, par la réduction des impôts sur les bénéfices industriels et commerciaux et par l'élimination des subventions publiques pour favoriser la concurrence.

#### **✓ Libéraliser l'environnement économique**

En allégeant au maximum les législations, les réglementations et les procédures bureaucratiques. Ces réformes doivent se traduire par une plus grande flexibilité du marché du travail, par la réduction des barrières tarifaires et non tarifaires, par le libre transfert des capitaux, l'allégement des conditions de création d'entreprise et par la diminution de la bureaucratie.



### **3.3.Libéralisation des marchés financiers**

Le processus de libéralisation a touché de manière spectaculaire les marchés financiers. Force est de constater une très grande mobilité des capitaux au sein de l'économie globale. Le processus de globalisation financière est fondé sur la règle des trois « D »<sup>39</sup>:

#### **✓ La désintermédiation** signifie que les opérateurs internationaux ont directement recours aux marchés financiers (finance directe). Ils ne passent donc plus par les intermédiaires financiers et bancaires (finance indirecte) pour effectuer leurs

<sup>38</sup> C.A. Michalet, Op. Cit. p99.

<sup>39</sup> H. Bourguinat, « Finance internationale », PUF, Paris, 1992.

opérations de placement et d'emprunt. Cependant, les banques demeurent le plus souvent, un point de passage obligé pour accéder aux marchés des titres, la souscription d'actions de sociétés privatisées s'effectuant à leurs guichets. Ce processus est parfois qualifié de « titrisation » car l'épargne ainsi placée prend la forme de titres de placement qui sont négociables sur le marché financier.

- ✓ **Le décloisonnement** des marchés correspond à l'abolition des frontières entre les marchés nationaux. Ceux-ci sont donc ouverts à l'extérieur. De même, on constate à l'intérieur de ces marchés une déspecialisation. Il y a un éclatement des compartiments existants : marché monétaire (argent à court terme), marché financier (capitaux à longs termes), marché des changes (devises). Ce décloisonnement permet aux agents économiques de rechercher le meilleur rendement en changeant le lieu de placement ou en passant d'un titre à un autre ou d'une monnaie à une autre (substituabilité des actifs financiers).
- ✓ **La déréglementation.** Les autorités monétaires des principaux pays industrialisés ont aboli les réglementations ou assoupli le cadre réglementaire de manière à faciliter la circulation internationale du capital (libéralisation des mouvements de capitaux), l'objectif étant de rendre au marché ses vertus régulatrices (réduction des coûts de transaction, meilleure allocation des ressources). Ce processus accroît la mobilité géographique des capitaux.

La globalisation financière est un processus menant à l'intégration des marchés financiers et à la levée progressive de tous les contrôles susceptibles de freiner la libre circulation du capital.

Pour les tenants du discours néolibéral, la globalisation financière permet une meilleure allocation des ressources, facilitant ainsi le financement de l'investissement par la mobilisation de l'épargne mondiale. Par ailleurs, la diversité des produits financiers et l'augmentation du nombre de prêteurs entraînent une baisse des taux d'intérêts, baisse propice au développement de l'investissement productif. Enfin, la globalisation financière offre une plus grande variété de placement permettant de mieux répartir les risques.

Il existe désormais un rapport de 1 à 50 entre les transactions internationales sur biens et services et les transactions financières internationales. L'introduction des nouvelles technologies dans les marchés financiers a entraîné la multiplication des transactions

financières. La technologie supprime les distances et augmente la vitesse de circulation du capital. L'organisation des différents marchés en réseaux met en relation des acteurs des quatre coins du monde pratiquement en temps réel. L'utilisation des télécommunications et de l'informatique conduit à l'interconnexion des marchés et réduit les coûts de transaction. Le marché n'est plus tributaire de limites géographiques ni temporelles. « Il constitue un tout grâce à son unité de lieu (interconnections des différentes places financières) et de temps (fonctionnement en temps continu) ».<sup>40</sup>

### **3.4.Les investisseurs institutionnels**

Les investisseurs institutionnels renferment quatre grands types d'acteurs : les fonds de pension, les compagnies d'assurances, les organismes de placement collectifs et les fonds spéculatifs.

#### **✓ Les fonds de pension**

Ils ont pour mission de collecter des ressources et de les gérer afin de verser des rentes aux acteurs à la retraite.

#### **✓ Les compagnies d'assurance**

L'activité des compagnies d'assurance comporte de nombreuses similitudes avec celles des fonds de pension. C'est le cas notamment pour les produits d'assurance-vie. Elles proposent des instruments tels que les rentes et les contrats de placement garantis qui sont adaptés aux besoins des plans de retraite individuels ou collectifs. Afin d'assurer rendement et liquidité, les compagnies d'assurance investissent dans de nombreuses entreprises cotées.

#### **✓ Les organismes de placements collectifs**

Les organismes de placements collectifs comprennent les sociétés d'investissement qui gèrent les *mutual funds* américains et les organismes de placements collectifs de valeurs mobilières (OPCVM) français. Ceux-ci comprennent les sociétés d'investissement à capital variable(SICAV) et les fonds communs de placement (FCP). La mission de ces investisseurs institutionnels est d'investir les ressources des épargnants (grand public ou investisseurs institutionnels) dans un portefeuille varié de titres financiers.

---

<sup>40</sup> A. Léon, Op. Cit. p65

✓ **Les fonds spéculatifs**

Les fonds spéculatifs (*Hedge Funds*) contrairement aux organismes de placements collectifs, s'adressent à une clientèle (personne physique ou morale) disposant d'abondantes ressources et dont l'aversion au risque est moindre.

**3.5.Les crises financières à travers le monde**

Sur les marchés financiers, l'information est imparfaite, l'incertitude règne, les institutions financières sont de taille très inégale et les opérateurs se rassurent par des comportements d'imitation. Tout cela est à l'origine de crises financières, aux Etats-Unis d'abord : Wall Street en 1987 et 1989 ; crise immobilière (1990-1991), faillites de certaines institutions financières entre 1985 et 1990 (dont plus de 1000 banques). La crise asiatique en 1997-1998 s'est étendue à la Russie et à certains pays d'Amérique latine. La crise des *subprimes* en 2008 et la crise européenne en 2011-2012.

La place prépondérante des opérations spéculatives dans la dimension financière est à l'origine des différentes crises financières. Une série de facteurs se sont réunis pour favoriser les opérations spéculatives : mobilité extrême des capitaux, quasi-absence des contrôles, avancée spectaculaire des nouvelles technologies, volatilité des taux de change et des taux d'intérêt. Ces facteurs engendrent des opportunités de gains spéculatifs « juteux » et des « bulles financières » totalement éloignés de la réalité économique.

**III. Evolution de la réflexion sur la mondialisation**

Les nouveaux apports théoriques relatifs au commerce international s'inscrivent dans le prolongement des théories de l'avantage absolu d'Adam Smith et de l'avantage relatif de David Ricardo, relayées par Heckscher et Ohlin, puis Samuelson. Ces différents modèles ont été critiqués au vu des conditions de concurrence « pure et parfaite » sur lesquelles ils reposent.

La théorie de l'avantage absolu d'Adam Smith et de l'avantage relatif de D. Ricardo ainsi que le modèle de base d'Heckscher et Ohlin se caractérisent par leur « vision statique des avantages respectifs entre espaces nationaux déterminés, à un moment donné ». Par ailleurs, l'environnement actuel limite considérablement la portée de ces approches du fait

de leurs hypothèses considérées comme simplificatrices et irréalistes. De ce fait, une réflexion renouvelée doit s'enrichir de nouveaux apports :<sup>41</sup>

- En remettant tout d'abord en cause le dogme de l'immobilité et de l'interchangeabilité des facteurs, alors que la mobilité des hommes et des capitaux s'est considérablement accrue ;
- En élargissant la définition trop étroite des facteurs de production qui ne se limitent plus aux trois facteurs de base, mais sont largement déterminés par différents éléments susceptibles d'en modifier l'efficacité, comme l'innovation, l'organisation et l'arrière plan de chacun d'eux ;
- En remettant en cause le caractère constant des rendements, dans la mesure où ils peuvent aussi varier de façon appréciable dans le temps et l'espace.

La réflexion sur le développement international de l'entreprise évolue sous l'effet des critiques à l'encontre des théories et des modèles initiaux, ainsi que des aménagements et des compléments qui peuvent y être apportés.

## **1. Le renouvellement des théories du commerce international**

Les approches qui contribuent à combler les faiblesses des modèles initiaux, sont celles qui intègrent les mutations intervenues dans l'environnement socio-économique mondial ; notamment, les approches néofactorielles et néotechnologiques, ainsi que les théories de l'échange intrabranche.

### **1.1.Les approches néofactorielles et néotechnologiques**

Ces approches mettent en évidence les améliorations apportées au niveau du facteur travail et au niveau du processus de production et du produit.

- L'influence de la qualification du travail peut être mesurée à travers le « capital éducatif ».
- L'influence de la technologie peut être mesurée à travers la nature des exportations ainsi que le nombre de brevets déposés.

De ces deux influences résulte une approche plus dynamique de l'internationalisation, celle proposée par Vernon<sup>42</sup> à travers la théorie du cycle international du produit.

---

<sup>41</sup> J.P. Lemaire, Op. Cit. P82.

<sup>42</sup> R. Vernon, « international Investment and International Trade in the Product Cycle », Quarterly Journal of Economics, mai 1966.

L'intérêt de cette théorie est double. Elle permet en premier lieu de dépasser le caractère standardisé des facteurs de production en introduisant la technologie comme élément central du développement et de l'internationalisation des produits. Elle permet en suite d'élargir le commerce international (import-export) à la délocalisation (cession de licence, partenariat local « joint venture », création de filiales et de succursales à l'étranger). Le cycle international du produit établi par Vernon remet en cause les schémas de la spécialisation internationale des théories classiques, cependant sa mise en œuvre a mis en évidence certaines limites constatées par Peugeot lors d'un projet de joint venture implanté en Chine :<sup>43</sup>

- Problèmes de réalisation d'un équipement industriel de grande envergure, dans un pays lointain, dans un contexte économique et culturel totalement différent de celui du pays d'origine ;
- Obligation de transfert de technologie portant sur des méthodes et des procédés émanant du meilleur niveau de savoir-faire du constructeur français ;
- Les exigences de la législation sociale et des pratiques politiques et administratives locales, portant sur le niveau du salaire, ou de logement des collaborateurs, et sur le suivi et la qualité des relations avec les autorités municipales et régionales ;
- Les incertitudes de la commercialisation sur un marché en décalage sur le plan des revenus et encore largement dépendant d'acheteurs publics, qui n'ont pas toujours un souci d'équité entre les différents compétiteurs étrangers présents sur le marché chinois.

## **1.2.Le commerce croisé et intrazone**

Les théories classiques du commerce international sont critiquées par d'autres approches telles que l'intensification de l'échange intrabranche et intrazone et la multiplication des situations de « commerce croisé » relatif aux produits similaires, entre pays de niveau de développement comparable.

La création de zones de libre échange ou d'unions douanières entraîne la diminution, voire la suppression des obstacles tarifaires, ce qui facilite la création de flux croisés entre pays.

---

<sup>43</sup> J.P. Lemaire, Op. Cit. P87.

## **2. La remise en cause relative de la spécialisation internationale**

Les nouvelles théories du commerce international tiennent compte de la multiplication des espaces de libre échange et d'unions douanières, elles mettent en échec l'immobilité des facteurs et par conséquent la spécialisation internationale. Elles stipulent que seules les ressources naturelles (la terre et les matières premières minérales) sont immobiles, mais elles restent néanmoins substituables. Par ailleurs, la mobilité de la main d'œuvre, la technologie et les capitaux est facilitée par la diffusion des technologies de l'information et de la communication.

### **2.1.Les bases d'une nouvelle redistribution de la production au niveau mondial**

La remise en cause de la mobilité des facteurs de production crée de nouvelles bases de redistribution de la production mondiale. Plusieurs modèles à perspectives explicatives ou prescriptives émergent.

- **Le premier modèle**, la remontée de filière<sup>44</sup> repose sur l'appropriation progressive par les industriels locaux de la technologie. Ces derniers assurent tout d'abord les phases finales du processus de production, puis remontent progressivement en amont de la filière, pour arriver enfin à maîtriser les stades du processus de production. Ce modèle peut s'appliquer dans le cas des industries aux technologies simples ou standardisées, il est difficilement envisageable dans les industries nécessitant une recherche fondamentale poussée et des investissements de départ conséquents.
- **Le second modèle**, le développement en vol d'oies sauvages<sup>45</sup> est basé sur un développement en phases successives:
  - ✓ En premier lieu, les exportations portent exclusivement sur les matières premières produites localement en échange de produits manufacturés de consommation en provenance des pays industrialisés.
  - ✓ Ensuite, la production nationale de produits manufacturés de consommation est élargie et se substitue progressivement aux importations. Par ailleurs, l'importation des biens d'équipement se développe afin de soutenir l'industrialisation locale.

<sup>44</sup> J.P. Lemaire, Op. Cit. P 90.

<sup>45</sup> A. Grebjine, « Les théories de l'échange international », Les cahiers français n°229, Janvier-Février 1987.

- ✓ Enfin, la dernière phase est celle de la production locale de biens d'équipement destinés à l'exportation.

## **2.2.La politique commerciale stratégique**

Cette politique largement plébiscitée par certains Etats, est une résurgence du protectionnisme et remet en cause la thèse du libre échange. Elle est appliquée dans les secteurs d'activité où règne au niveau international une concurrence à caractère oligopolistique. L'Etat aide ses entreprises à intégrer cet oligopole par différents moyens : « aider une entreprise nationale à atteindre une taille suffisante, subventionner sa recherche et ses investissements, contrarier l'importation de produits concurrents étrangers »<sup>46</sup>. Les Etats se livrent à une concurrence féroce sur les marchés mondiaux, les gouvernements soutiennent les entreprises locales par des mesures d'aide à l'assurance, au financement et à la recherche de nouveaux marchés.

Les principes et la mise en œuvre ne sont pas exempts de contradictions. En effet, si les échanges commerciaux s'inspirent toujours des principes libéraux de Smith et Ricardo, les nouvelles approches de la concurrence et du commerce international favorisent quant à elles l'interventionnisme de l'Etat.

---

<sup>46</sup> J.P. Lemaire, Op. Cit. P 94.

## **Conclusion**

La mondialisation est un phénomène économique multidimensionnel complexe. Cette complexité s'explique par le fait que « d'une part ses différentes dimensions soient à la fois simultanées et interdépendantes et que d'autre part la hiérarchie de ses dimensions soit instable »<sup>47</sup>.

Les dimensions commerciale, productive et financière de l'économie mondiale ne se juxtaposent pas, elles se coordonnent. A. Léon retrace la simultanéité de ces dimensions à travers l'exemple suivant<sup>48</sup> : L'investissement direct à l'étranger entraîne des flux d'exportation de marchandises et notamment de biens d'équipement nécessaires au bon fonctionnement de l'unité de production implantée à l'étranger. De même, la création ou l'acquisition d'une filiale de production peut engendrer des transferts de technologie entre le pays d'origine et le pays d'accueil ou plutôt d'une filiale à une autre. Enfin, la dimension financière apparaît dès lors que la FMN emprunte, par exemple, sur le marché financier international pour financer son implantation à l'étranger. Quand à la multinationalisation bancaire, elle suit la multinationalisation industrielle, l'objectif des banquiers étant, grâce à l'implantation de bureaux de représentation, de succursales et de filiales à l'étranger, de conserver leurs clients. Ces grandes dimensions sont donc complémentaires, complémentarité qui fait de l'économie mondiale un système complexe.

Ce système complexe qu'est la mondialisation favorise la réflexion sur l'impact du nouvel environnement international sur l'entreprise et sa gestion étudié dans la prochaine section de ce chapitre.

---

<sup>47</sup> C.A. Michalet, Op. Cit. P 13.

<sup>48</sup> A. Léon, Op. Cit. P30.

## **SECTION 2**

### **L'IMPACT DU NOUVEL ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL SUR L'ENTREPRISE ET SA GESTION**

Introduction

#### **I. La dimension socio-économique**

1. Les pays émergents, nouvelle donne sur le marché mondial
2. La tendance au rapprochement des normes et des cultures
3. L'interdépendance des conjonctures et des politiques économiques nationales

#### **II. La dimension politico-réglementaire**

1. Les formes nouvelles du libéralisme
2. L'ouverture d'espaces économiques nouveaux

#### **III. La dimension technologique**

1. La révolution de la communication et des systèmes d'information
2. La diffusion de la technologie à l'échelle planétaire

Conclusion

## **SECTION 2 : L'impact du nouvel environnement international sur l'entreprise et sa gestion**

### **Introduction**

Depuis les années quatre vingt, l'environnement de l'entreprise est bouleversé par plusieurs facteurs qui contribuent à l'intégrer inexorablement dans le système de la mondialisation. Ces facteurs sont l'abaissement progressif des frontières, la montée du libéralisme économique et les bouleversements politiques.

- ✓ La constitution d'espaces subcontinentaux supprime la fragmentation existante entre les économies nationales. L'Union Européenne, l'ALENA en Amérique du Nord, le Mercosur en Amérique du Sud, L'ASEAN et l'APEC en Asie, sont autant de regroupements qui renforcent la dynamique de l'abaissement progressif des frontières. Dès lors les entreprises, considèrent l'espace monde comme un espace naturel de l'expansion de leurs activités. Elles recherchent des localisations optimales en y développant leurs réseaux de commercialisation et leurs centres de production.
- ✓ La montée du libéralisme économique est impulsée par trois facteurs majeurs. D'une part, sur le plan interne, **la dilution du rôle de l'Etat** dans les orientations économiques des entreprises. Ainsi que **la privatisation** de secteurs d'activité tels que le transport aérien, les banques, la finance, les télécommunications, l'automobile. D'autre part, à l'échelle mondiale, **la levée des obstacles au libre-échange et à la libre concurrence**. Un nouvel ordre économique mondial est instauré, il obéit aux lois du marché.
- ✓ Les bouleversements politiques de ces dernières années, à savoir, la déliquescence du régime soviétique, la chute du mur de Berlin, l'ouverture de la Chine et du Sud-est asiatique ont permis l'accès à de nouveaux espaces économiques, jadis fermés.

Le tableau suivant illustre les facteurs d'accélération des transformations de l'environnement international de l'entreprise :

**Tableau 2 : Les facteurs d'accélération des transformations de l'environnement international de l'entreprise**

<b>« Déclencheurs » Politico-institutionnels</b>	<b>Impact sur l'activité internationale</b>	<b>Effets intégrateurs régionaux/ globaux</b>
<b>1945/1960</b> Guerre froide Décolonisation	Course aux armements. Repli économique des puissances coloniales.	Intensification des relations par « blocs ». Desserrement des liens colonies-métropoles.
<b>1954/1957</b> Début de la construction européenne	Mise en commun des ressources énergétiques. Implantation européenne des firmes américaines.	Renforcement des échanges intercommunautaires.
<b>1961/1975</b> Guerre du Viêt-Nam	Poursuite de la course aux armements.	Pérennisation des blocs Est-Ouest.
<b>1973/1974/1979</b> Guerre du Kippour Chocs pétroliers	Déséquilibre de balances commerciales occidentales. Souci d'une croissance raisonnée.	Recherche active de marchés externes. Economies d'énergie.
<b>1977/1979</b> Elections Thatcher Reagan Montée du libéralisme	Développement du marché international des capitaux. Désengagement des Etats.	Déréglementation/Privatisation/ Décloisonnement sectoriel/géographique
<b>1982</b> Crise solvabilité des PVD	Coup d'arrêt à l'expansion des crédits aux PVD.	Frein à l'expansion des marchés de capitaux.
<b>1985/1990</b> Développement de la « bulle » financière	Déréglementation financière et création de nouveaux marchés.	Reprise, explosion des marchés financiers nationaux/internationaux.
<b>1986/1990</b> Glasnost/Pérestroïka	Ouverture des économies de l'Est.	Désenclavement de l'Est et désarmement.
<b>1989</b> Chute du mur de Berlin	Création de la nouvelle Allemagne.	Intégration économique allemande.
<b>1991</b> Guerre du Golf	Crise de confiance des économies occidentales	Recherche de nouveaux relais de croissance.
<b>1989/1993</b> Création et renforcement des unions régionales	« Marché unique » européen ALENA, APEC, Mercosur.	Intégration de zones économiques prometteuses.
<b>1987/1989</b> <b>1989/1991</b>	Crise financière (Wall Street) Crise immobilière	Déréglementation, Libéralisation flux financiers
<b>1993</b> Fin de l'Uruguay Round Création de l'OMC	Recherche d'un nouvel ordre commercial libéral.	Abaissement des obstacles quantitatifs/qualitatifs aux échanges+moralisation.
<b>1997/1998</b>	La crise asiatique	
<b>2008</b>	La crise des subprimes	
<b>2011/2012</b>	La crise européenne	

*Source :* J. P. Lemaire, « Stratégies d'internationalisation. Développement international de l'entreprise», Edition Dunod, Paris, 2003, P 18.

Les mutations résultant de la globalisation de l'économie affectent selon le modèle PREST, trois dimensions clés de l'entreprise :<sup>49</sup>

- la dimension **socio-économique** qui détermine l'évolution qualitative et quantitative de ses marchés ;
- la dimension **politico-réglementaire** qui est essentielle pour l'expansion (ou la rétraction) de ses marchés, comme pour ses produits et son processus de production et de distribution ;
- la dimension **technologique**, capable de transformer sa position concurrentielle, sa structure de coûts et son organisation.

## **I. La dimension socio-économique**

La dimension socio-économique détermine les nouvelles orientations de l'offre et de la demande à l'échelle planétaire. Trois facteurs influent sur la dimension socio-économique :

- le glissement de l'activité économique mondiale vers des zones géographiques dont les caractéristiques culturelles, la démographie, les besoins en infrastructures et en biens d'équipement et de consommation favorisent la croissance ;
- l'harmonisation des standards de production et des comportements de consommation ;
- l'interdépendance des conjonctures, capable de répandre les effets positifs comme les effets négatifs.

### **1. Les pays émergents, nouvelle donne sur le marché mondial**

Antoine Van Agtmael, économiste néerlandais a été le premier à utiliser le terme « émergent » en 1981 pour désigner les pays en voie de développement offrant des opportunités pour les investisseurs.

Les « pays émergents » sont des pays dont le PIB par habitant est inférieur à celui des pays développés, mais qui connaissent une croissance économique rapide, et dont le niveau de vie ainsi que les structures économiques convergent vers ceux des pays développés.

La liste des pays auxquels s'applique ce terme varie selon les dates, les institutions, et les économistes comme en témoignent les divers acronymes définis pour les désigner :

---

<sup>49</sup> J.P. Lemaire, Op. Cit. p21.

- BRIC est le premier à désigner les quatre principaux pays émergents (Brésil, Russie, Inde, Chine) qui sont susceptibles de jouer un rôle de premier plan dans l'économie mondiale dans un futur plus ou moins proche.
- BRICS, apparaît en 2011 avec l'ajout de l'Afrique du Sud qui participe désormais aux sommets regroupant ces pays.
- BRICM est également invoqué pour prendre en compte le Mexique ou BRCI, l'Indonésie.
- Quant à la Russie, de nombreux géographes et économistes lui dénient l'appellation de pays émergent.

Le poids des pays émergents dans le PIB mondial est passé de 27,4% en 1992 à plus de 40% en 2011, et atteindrait plus de 45% en 2017 selon le FMI. Malgré des progrès spectaculaires, le niveau de vie moyen (PIB par habitant) dans les pays émergents, reste très inférieur à celui des pays développés, même s'il existe de fortes disparités régionales et intra-régionales. Le potentiel de progression est énorme.

En outre, à mesure que les économies émergentes se développent, leur dynamisme s'étend à d'autres pays qui étaient jusqu'ici restés en retrait du processus. La Chine est l'un des principaux rouages de ce mécanisme. Par le biais de ses besoins en matières premières et en produits énergétiques, elle irrigue nombre d'économies répandues sur tous les continents qui sont riches en ressources naturelles.

De plus en plus d'experts estiment que la Chine ne devrait plus faire partie des pays émergents. Ils soutiennent que sa croissance au cours des trente dernières années et sa position de deuxième puissance économique mondiale cadre assez mal avec un statut de pays émergent.

Les pays émergents sont aussi des pays fragiles, qui ont été largement touchés par les crises financières des années 1990 et, surtout, par la crise économique et financière de 2008-2009 dont le monde n'est pas totalement sorti. Pour autant, les grands pays émergents comme la Chine et l'Inde n'ont pas été touchés avec la même intensité que d'autres lors de cette dernière crise et ont retrouvé, depuis des taux de croissance très confortables accompagnés malgré tout par des tensions inflationnistes.

La demande mondiale est affectée par des caractéristiques socio-économiques qui diffèrent selon les zones géographiques.

- L'OCDE : vieillissement des populations, allongement de la durée de vie, réduction du nombre d'enfants ;
- L'Asie : forte poussée démographique et ouverture internationale favorable ;
- L'Afrique : forte démographie, dépression et désorganisation ;
- Le Moyen Orient et l'Europe de l'Est : incertitude due à l'association de facteurs socio-économiques favorables et défavorables.

En dehors de l'évolution démographique, la demande mondiale est affectée par d'autres indicateurs socio-économiques, notamment, l'évolution du PIB des pays dans l'échange international ainsi que l'évolution des PNB/PIB et des taux de croissance. « Ces indicateurs se traduisent par un léger recul du poids relatif des pays de la Triade (Etats-Unis/Europe/Japon), la poursuite du repli de l'Afrique, au bénéfice des autres zones, au premier rang desquelles l'Asie (et à moindre titre, l'Amérique latine), l'Europe de l'Est connaissant une évolution contrastée ».<sup>50</sup>

Une telle situation a incontestablement des conséquences tangibles sur les orientations de l'offre et de la demande à l'échelle planétaire.

- ✓ Concernant **la demande**, deux grandes tendances s'amorcent.
  - Tout d'abord, le déplacement de la demande de biens de consommation et d'équipement vers les pays émergents compte tenu du dynamisme économique de ces derniers.
  - Ensuite, malgré des particularismes locaux, les modes de consommation convergent inexorablement vers des besoins et des comportements uniformes.
- ✓ Par ailleurs, **l'offre** internationale est soumise à deux phénomènes principaux.
  - En premier lieu, la réorientation progressive de la production mondiale vers les pays émergents. En effet, si les pays riches attirent une grande part d'investissements étrangers, leur progression dans les pays émergents est plus spectaculaire. Ceci est lié au fait que les entreprises occidentales dans leur recherche d'optimisation, ont tendance à se rapprocher des marchés les plus prometteurs.
  - Le second phénomène est la transformation de la nature et la répartition des flux commerciaux, conséquence de la chute considérable de la part des matières premières et des produits primaires au profit des produits manufacturés.

<sup>50</sup> J.P. Lemaire, Op. Cit. p 23.

## **2. La tendance au rapprochement des normes et des cultures**

Les normes et les cultures tendent vers la convergence, même si les particularismes locaux persistent.

### **2.1.Les normes**

La normalisation technique permet l'harmonisation des systèmes de normes nationales, elle permet une amélioration des standards de qualité et de fiabilité des produits et des processus. Fortement encouragée par l'Organisation mondiale du commerce (OMC), elle favorise la libre circulation des biens et des services en supprimant les barrières liées à la différence de normes.

Les entreprises doivent par conséquent faire un effort d'harmonisation et de conformité aux normes. Ces normes concernent non seulement les produits mais aussi les méthodes de travail et les modes d'organisation internes aux entreprises.

### **2.2.Les cultures**

L'aspect culturel est le résultat des différences dans les usages constatées entre les pays. Elle concerne les modes de consommation et d'utilisation des produits et services résultant des usages sociaux locaux. La dimension culturelle influe sur les trois domaines suivants :

- **Le marketing international** : afin de savoir si les produits sont adaptés aux variables locales telles que les modes de distribution et de promotion, l'éducation et le niveau social, les us et coutumes, le pouvoir d'achat. Toutes ces variables étant étudiées localement, au niveau de chaque pays.
- **Les pratiques d'affaire et de négociation** : lorsque l'entreprise s'implante dans un pays étranger, la dimension culturelle intervient lors de la mise en place du cadre juridique et développe des contacts institutionnels avec les divers partenaires tels que les autorités, les clients, la presse...
- **Les pratiques de management** sont influencées par l'aspect culturel lorsqu'il s'agit d'animer des équipes locales ou encore des équipes pluriculturelles.

Il est certes difficile de quantifier les disparités culturelles et d'en dégager des lois générales, cependant, il est primordial de rechercher des ressemblances dans le comportement entre agents économiques de zones rapprochées.

**Tableau 3: Convergences culturelles et internationales**

<b>D'une approche géo centrée à une approche globale/transversale</b>	
<b>Les tendances convergentes socioculturelles dans les pays de l'OCDE de la triade</b>	
• <i>Atomisation des structures familiales</i> : chute de la natalité, vieillissement de la population, multiplication des divorces, fléchissement de nuptialité...	• <i>Evolution des rôles dans le couple</i> : développement du travail féminin, partage plus équitable des tâches et des responsabilités au foyer, substitutivité des rôles...
• <i>Uniformisation des styles de vie</i> : évolution parallèle et nivelingement des revenus, rapprochement des modes de consommation et du niveau d'utilisation des biens d'équipement du foyer (téléphone, hi-fi, TV, voitures), sensibilité à l'innovation technologique...	• <i>Rapprochement des références culturelles</i> : diffusion des films de cinéma, des programmes et des séries de télévision, rapprochement des pratiques de loisir (culturelles et sportives), du luxe, accessibilité accrue aux modes de transport distants, aux télécommunications...
• <i>Confrontation à des informations et à des enjeux de société comparables, rapprochement des préoccupations quotidiennes</i> : criminalité et fléaux sociaux, santé/épidémie, atteintes de l'environnement, préoccupations humanitaires, éthique professionnelle et citoyenne, approche des déséquilibres économiques...	

*Source :* J.P. Lemaire, Op. Cit. P28.

### **3. L'interdépendance des conjonctures et des politiques économiques nationales**

Dans un contexte international, les entreprises sont confrontées à deux sortes de contraintes<sup>51</sup> :

- D'une part, les fluctuations internes à chaque pays, qu'elles soient liées à l'ensemble de l'économie nationale (variation de la consommation, de l'investissement) ou à des secteurs spécifiques (hôtellerie, BTP, loisirs).
- D'autre part, l'interdépendance entre les économies partenaires qu'elles soient proches géographiquement (France/Allemagne) ou plus éloignées (Europe/Etats-Unis).

La plupart des économies sont « ouvertes », par conséquent, la conjoncture interne et l'environnement international sont deux contraintes complémentaires et indissociables. Les principaux indicateurs de l'activité économique sont tributaires à la fois de facteurs internes et internationaux. Les politiques économiques sont désormais déterminées par des considérations d'ordre interne et externe à la fois.

<sup>51</sup> J.P. Lemaire, Op. Cit. p 29.

Les choix des dirigeants d'entreprises dans le cadre de leurs orientations internationales (sélection des localisations, choix des modes de présence) vont être déterminés par des actions correctrices menées par l'Etat (ajustement des taux d'intérêt, systèmes d'imposition, d'aides ou de subvention) ainsi que par l'évolution des agrégats économiques (production, consommation, investissement, dépenses publiques). Les dirigeants d'entreprises ne doivent pas négliger les disparités entre les pays et les zones géographiques. Ces disparités peuvent être d'ordre **conjoncturel** tel que les réajustements monétaires auxquels procèdent certains pays afin de dévaluer leur monnaie lui conférant ainsi un avantage sur les autres monnaies. Les disparités d'ordre **structurel** concernent les systèmes fiscaux et les systèmes de protection sociale propres à chaque pays. Ces mesures sont qualifiées de « guerre fiscale » entre pays développées et « dumping social » entre pays émergents.

L'interdépendance des conjonctures et des politiques économiques se manifeste à deux niveaux, à court et à long termes.

- **A court terme**, la crise ou la reprise peuvent être transmises entre les pays ou les zones caractérisés par des flux d'échange importants. L'augmentation de la demande, par exemple, aura pour effet direct la progression de l'activité des fournisseurs, des sous-traitants, des prestataires de services et de l'ensemble des agents économiques directement ou indirectement concernés. Par contre, l'augmentation des prix d'importation aura pour effet immédiat l'augmentation des prix de consommation et par conséquent l'installation d'une inflation importée. L'ouverture des marchés de capitaux est un élément permanent de dépendance de l'extérieur, il peut, en effet engendrer l'attraction ou la défiance des investisseurs. Ces derniers peuvent, au vu de la gestion et des résultats économiques d'un pays, décider des mouvements de fonds placés sous forme d'actifs privés ou publics (actions ou obligations émises par les sociétés nationales, titres représentatifs de la dette publique).
- **A long terme**, les politiques économiques nationales à caractère structurel destinées à renforcer la compétitivité des entreprises nationales (subventions, politiques industrielle), entraînent aussi l'interdépendance économique entre les pays. C'est pourquoi, les politiques macroéconomiques des différents pays doivent être coordonnées et ce afin d'harmoniser la concurrence entre les entreprises.

## **II. La dimension politico-réglementaire**

L'évolution politico-réglementaire résulte de deux types de transformations : le renouveau du libéralisme, d'une part et l'ouverture de nouveaux espaces géographiques, d'autre part. Ces deux facteurs entraînent un décloisonnement politico-réglementaire dont les conséquences sur l'environnement international de l'entreprise sont significatives.

### **1. Les formes nouvelles du libéralisme**

La montée du libéralisme a entraîné un mouvement de déréglementation des économies nationales. Elle se manifeste par l'érosion du rôle de l'Etat, la diminution des monopoles et des obstacles à la libre concurrence et surtout à l'expansion internationale. Les négociations conduites au sein du GATT et de la CNUCED, relayées par l'OMC, ont abouti progressivement à l'effacement des obstacles protectionnistes et à la libéralisation des échanges internationaux. Le commerce international a connu un essor et une progression spectaculaire en termes de volume comme en termes de valeur. Les échanges ont d'abord concerné les matières premières, puis les biens d'équipement à fort contenu technologique et enfin les produits à faible encombrement et à forte valeur ajoutée (appareils photos, hi-fi, ordinateurs, produits de luxe).

Dans le sillage de l'Union Européenne, d'autres regroupements ont vu le jour. Ainsi apparut l'ALENA, zone de libre échange regroupant les Etats Unis d'Amérique, le Canada et le Mexique ainsi que le Mercosur qui réunit des pays de l'Amérique du Sud, l'Argentine et le Brésil. L'ouverture de ces nouveaux espaces a été bénéfique pour les entreprises, permettant la liberté de circulation des produits et des facteurs de production.

Toutefois, la disparition des barrières tarifaires peut aussi être perçue comme une menace pour les entreprises sur le marché national, cela reste tributaire de leur taille, leur dotation en facteurs et des avantages concurrentiels. Par conséquent, la déréglementation s'est accompagnée d'une re-réglementation, souvent traduite par des règles plus contraignantes.

Par ailleurs, l'abaissement des barrières réglementaires représente une menace même pour les pays de l'OCDE face aux économies émergentes. D'une part, les pays émergents proposent des produits compétitifs en termes de coût et de qualité, et d'autre part, ils recherchent de plus en plus l'implantation sur les marchés de l'OCDE.

## **2. L'ouverture d'espaces économiques nouveaux**

L'ouverture d'espaces économiques nouveaux tels que l'ex bloc soviétique, la Chine et les pays du Sud Est offre aux entreprises de nouvelles opportunités mais cache aussi de nouvelles menaces.

A la suite de la chute du mur de Berlin et l'effondrement de l'ex-bloc soviétique, les pays de l'Europe de l'Est dont « les positions géographiques, les options politiques et le niveau de développement économique »<sup>52</sup> étaient compatibles, ont rejoints les pays d'Europe de l'Ouest. C'est le cas de la République Tchèque, la Slovaquie, la Hongrie, et la Pologne. Par contre, la Russie et les Etats plus méridionaux ont été retardés par un niveau de développement économique à la traîne.

Des pays comme la Chine et le Vietnam recherchent la mise à niveau des infrastructures locales et l'ouverture aux échanges et aux investissements internationaux, sous le contrôle des autorités. Il résulte de cette politique, une croissance rapide de leur PIB, entraînant avec eux leurs voisins du Sud Est asiatique sur la voie du développement économique.

## **III. La dimension technologique**

Les mutations technologiques à l'échelle planétaire résultent de la combinaison de deux facteurs principaux : la révolution des systèmes d'information et l'accroissement de la diffusion des technologies.

### **1. La révolution de la communication et des systèmes d'information**

L'évolution spectaculaire dans le domaine de la communication et des systèmes d'information a considérablement facilité l'accès et la transmission des données ainsi que le rapprochement des agents économiques. C'est ainsi que l'entreprise a pu bénéficier :<sup>53</sup>

- d'une mobilité accrue de la clientèle,
- d'une plus grande transparence de l'offre, au niveau national et international,
- du développement des services à distance,
- d'une montée consécutive des exigences en termes de qualité et
- de rapidité des prestations.

---

<sup>52</sup>J.P. Lemaire, Op. Cit. p 38.

<sup>53</sup>Idem, p38.

L'entreprise a du par conséquent s'adapter aux nouveaux marchés qui s'offraient à elle, marchés des matières premières et marchés des capitaux, en réorganisant son système de production, notamment afin de réaliser une allocation à l'échelle planétaire, de ses ressources.

L'entreprise a du aussi affronter les nouvelles formes de la demande engendrée par une clientèle variée et disparate dans des zones géographiques culturellement et socialement différentes. La technologie est un allié incontestable des multinationales qui s'en servent pour présenter leurs produits et les promouvoir, contribuant ainsi à uniformiser les habitudes de consommation à l'échelle mondiale.

Le rôle d'Internet est indéniable. Crée pour permettre la transmission de l'information et de la connaissance, il est aujourd'hui un espace privilégié des transactions commerciales. Bill Clinton dira « chaque écran d'ordinateur deviendra une fenêtre ouverte sur chaque entreprise, petite ou grande, n'importe où dans le monde ». De fait, Internet est devenu un véritable « agora commercial » qui génère des chiffres d'affaire colossaux.

Toutefois, l'Internet place les entreprises devant trois défis majeurs :<sup>54</sup>

- celui de l'information, en leur ouvrant l'accès à des bases de données multiples et à des sources très diversifiées, grâce à des moteurs de recherche très puissants,
- celui de la promotion, à travers les sites qu'elles peuvent y créer, leur permettant de faire connaître leur offre et leurs préférences à un niveau mondial,
- celui de l'interaction, en mettant à profit les capacités de dialogues et de repérage des prospects qu'offre ce réseau virtuel.

## **2. La diffusion de la technologie à l'échelle planétaire**

La saturation des marchés occidentaux a progressivement entraîné la diffusion de l'offre et de la demande au niveau mondial. Les pays émergents très demandeurs de biens d'équipement représentent des marchés potentiels aux grandes entreprises. Les grands fournisseurs occidentaux, dans un premier temps, ont du prendre en charge les lacunes de leurs clients en matière de savoir-faire, de mise en route et d'exploitation industrielle et commerciale des équipements. Ils confient à leurs clients par la suite et de manière progressive, une part importante de la fabrication des composants et de la réalisation des projets. Pour des raisons de coûts, de proximité de marché ou de réalisation ou de barrières

---

<sup>54</sup> J. P. Lemaire, Op. Cit., p 41.

## **Chapitre I L'entreprise et les nouvelles pratiques managériales dans le contexte mondial**

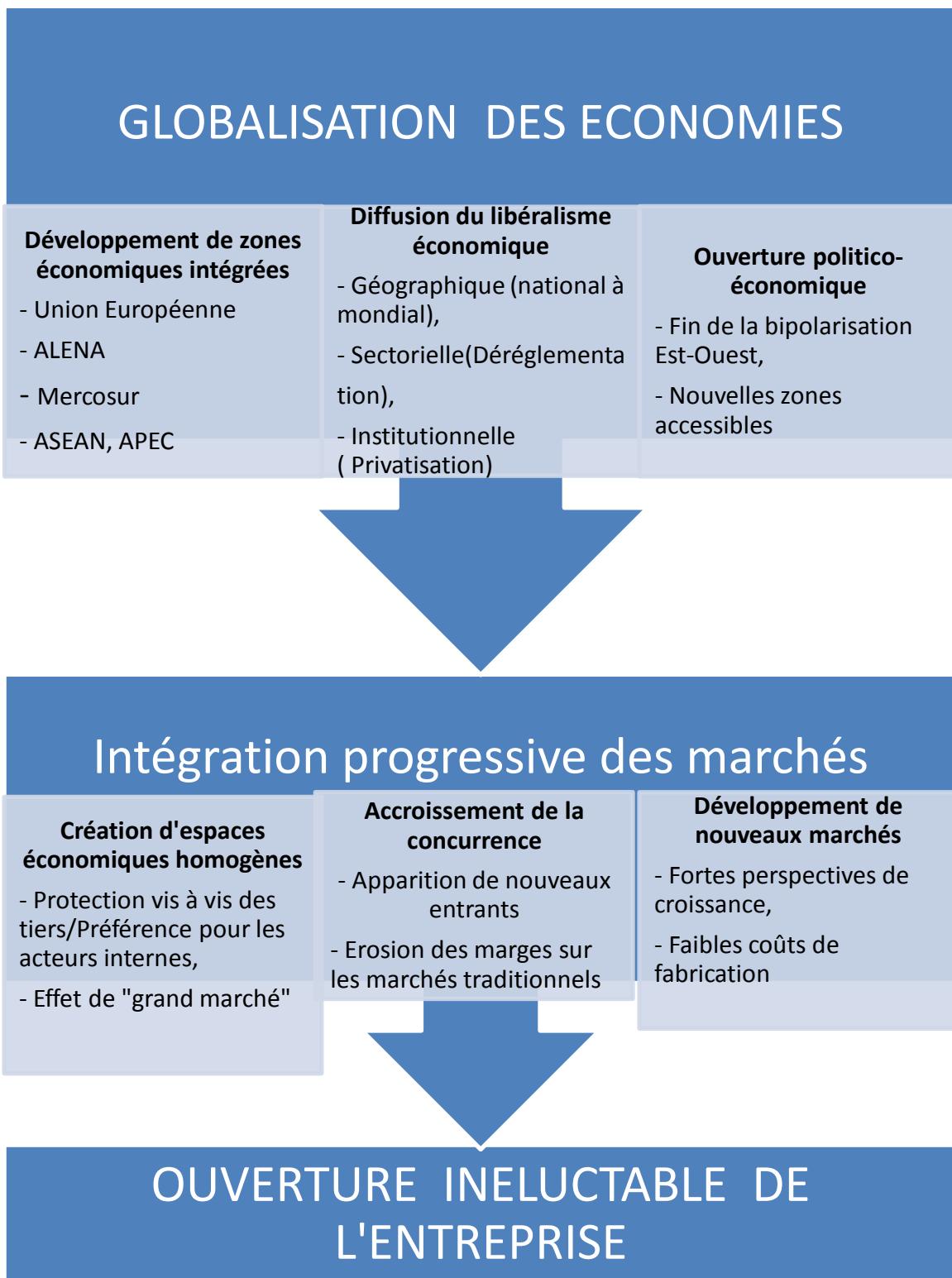
protectionnistes, ils ont du se résigner à céder le contrôle de phases de plus en plus étendues des processus de production, facilitant ainsi une appropriation locale de leurs technologies.

Cette « remontée de filière » conduit à la diffusion de la technologie et à la réduction progressive des écarts technologiques, contribuant ainsi à l'harmonisation des normes et à l'intégration des pays dans l'échange international.

### **Conclusion**

Les différentes dimensions de la mondialisation de l'économie ont des conséquences directes sur les entreprises et entraînent leur ouverture inéluctable, comme le montre la figure suivante :

**Figure N°2 : L'impact de la globalisation sur l'ouverture inéluctable de l'entreprise**



*Source : J.P. Lemaire, Op. Cit. P20*

## **SECTION 3**

### **INTERNATIONALISATION DE LA FIRME**

Introduction

#### **I. Les apports des nouvelles théories de la multinationalisation**

1. Les interprétations partielles de la multinationalisation des firmes
2. La théorie éclectique de la firme multinationale
3. La flexibilité opérationnelle des firmes
4. L'approche matricielle de l'internationalisation

#### **II. L'adaptation de l'entreprise sur le plan interne**

1. La maîtrise de la rentabilité
2. La recherche d'une meilleure organisation
3. L'innovation

#### **III. L'émergence de nouvelles stratégies d'entreprise**

1. La contrainte de compétitivité globale
2. Les stratégies de recentrage sur le métier de base
3. La stratégie globale

#### **II. La prise en compte des différents risques liés aux transactions internationales**

1. Les risques microéconomiques
2. Les risques macroéconomiques

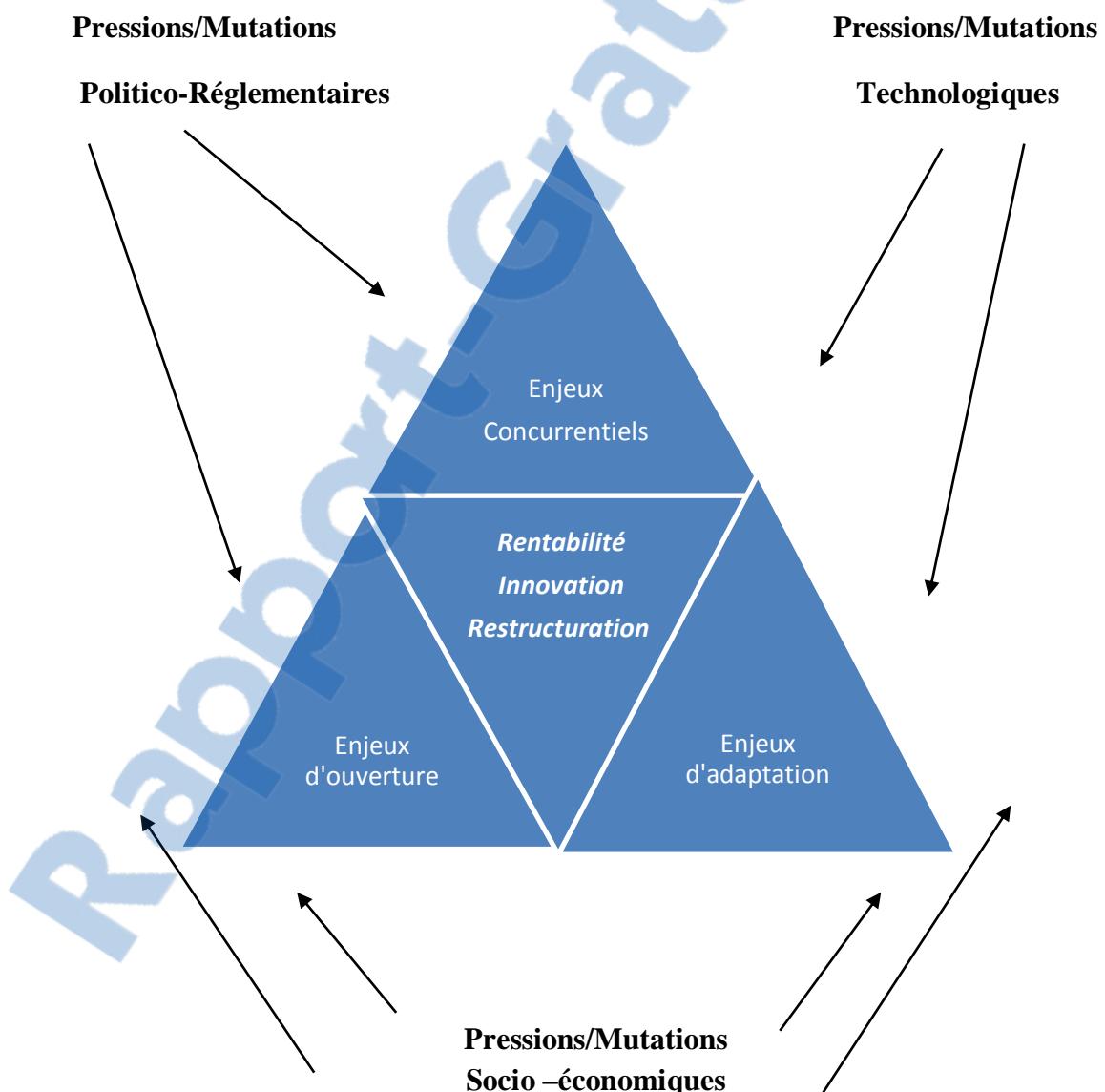
Conclusion

## **Introduction**

Aujourd’hui, l’internationalisation ne concerne plus seulement les grandes entreprises, mais aussi les entreprises de taille plus modeste dont les activités ne sont pas à priori tournées vers l’extérieur.

Elle peut prendre des formes très variée, allant dans un premier temps de l’importation dans le cadre de la fonction d’approvisionnement, à la délocalisation de l’appareil de production. L’internationalisation dépend de la situation interne ainsi que de l’environnement externe de chaque entreprise comme le montre la figure suivante :

**Figure N° 3 : Les réponses stratégiques de l’entreprise dans le cadre du modèle PREST**



*Source : J.P. Lemaire, Op. Cit. P50.*

Les entreprises quelque soit leur taille et leur activité, devront désormais tenir compte à la fois des opportunités et des menaces émanant de l'environnement international. Pour ce faire, elles devront s'adapter sur le plan interne, adopter de nouvelles stratégies sous contrainte de compétitivité globale et enfin prendre en compte les différents risques.

La première partie abordera l'adaptation de l'entreprise sur le plan interne à travers les éléments suivants :

- La maîtrise de la rentabilité de l'entreprise afin d'augmenter son pouvoir de négociation auprès des investisseurs et des banques et d'assurer son financement.
- La recherche d'une meilleure organisation de ses structures en optimisant l'allocation des ressources et la recherche de nouveaux marchés.
- La nécessité d'innover en permanence en matière de produit mais aussi de processus de production et de démarche marketing.

La seconde partie exposera les nouvelles stratégies d'entreprise sous contrainte de compétitivité globale : les stratégies de recentrage sur le métier de base, la stratégie globale, et la financiarisation de l'entreprise.

La troisième partie sera consacrée aux différents risques liés aux transactions internationales et à leur prise en charge. Les risques microéconomiques (risques à l'exportation, risques à l'importation). Les risques macroéconomiques (au niveau de l'entreprise, encouru par le fournisseur).

## **I. Les apports des nouvelles théories de la multinationalisation**

C'est au niveau microéconomique que se situent certaines réponses pratiques et empiriques à l'internationalisation des firmes.

### **1. Les interprétations partielles de la multinationalisation des firmes**

Deux contributions théoriques majeures donnent une interprétation partielle de la dynamique de multinationalisation des firmes.

- Les avantages spécifiques transférables qui expliquent selon S. Hymer<sup>55</sup> la multinationalisation de la grande entreprise. Ces avantages permettent à l'entreprise

---

<sup>55</sup> S. Hymer, « La grande corporation internationale », Revue économique, Novembre 1968.

d'obtenir des gains supérieurs aux coûts d'implantation et de rester ainsi compétitive sur les marchés étrangers, ils sont transférables internationalement et concernent :

- ✓ l'avance technologique de la firme,
- ✓ l'image favorable véhiculée par un marketing efficace au niveau international,
- ✓ la capacité de bénéficier de larges économies d'échelle,
- ✓ l'accès privilégié à certains facteurs de production.

Les avantages spécifiques transférables rejoignent la théorie du cycle international du produit qui met en évidence d'autres avantages à l'internationalisation de l'entreprise tels que « le bénéfice de moindre coût de production, une meilleure adaptation au marché local ».

- La théorie de la réaction oligopolistique de F.T. Knickerbocker<sup>56</sup> qui met en évidence l'effet d'imitation de la firme leader. Les entreprises ont tendance à s'orienter vers les mêmes localisations géographiques, les mêmes segments de clientèle, les mêmes produits ou gammes de produits que la firme leader.
- 2. La théorie éclectique de la firme multinationale** : il s'agit de conclusions prescriptives à l'internationalisation de la firme proposées par J.H Dunning<sup>57</sup>. La théorie éclectique de Dunning hiérarchise les incitations à l'internationalisation et indique les modes d'internationalisation et les décisions stratégiques possibles pour chaque combinaison d'incitations. Trois catégories d'incitations sont regroupées sous le terme générique de paradigme OLI (Ownership, Location, Internalization) :
- ✓ La première incitation correspond à l'avantage spécifique (Ownership), indispensable à l'internationalisation de l'entreprise. « Elle recouvre les actifs intangibles, découlant de la taille et des positions acquises par l'entreprise tels que la capacité d'innovation, la maîtrise technologique, un personnel qualifié, la capacité de financement ».
  - ✓ La seconde incitation comporte une dimension spatiale et recense les avantages de localisation (location advantage). Elle recouvre « le transport, l'accessibilité de la main d'œuvre, les barrières culturelles et réglementaires, le potentiel du marché ». Autant de contraintes à prendre en compte dans la décision d'exportations ou d'implantation.

---

<sup>56</sup> F.T. Knickerbocker, « Oligopolistic reaction and multinational enterprise », Harvard University Press, 1973.

<sup>57</sup> J.H. Dunning, « Explaining international production », Unwin Hyman, New York, 1988.

- ✓ La troisième incitation concerne les avantages d'internalisation (Internalization advantage). La création par l'entreprise au sein de sa structure de son propre système de transaction représente un avantage certain dans un cadre international. L'internalisation permet à la firme « d'organiser sa production et ses approvisionnements, de gérer son risque de change ou encore de mettre à profit un système d'information étendu », et ce indépendamment des différents marchés.

Après l'identification et la mesure des avantages retirés par la firme de son internationalisation, il s'agit de déterminer les modes de pénétration du marché les plus appropriés. Il ressort du modèle de Dunning les prescriptions suivantes :

- ✓ L'avantage spécifique est indispensable à toute forme d'internationalisation ;
- ✓ L'investissement direct nécessite obligatoirement les trois types d'incitations ;
- ✓ L'exportation et la cession de licences sont envisageables dans le cas où l'avantage à la localisation est insuffisant ;
- ✓ La cession de licence est préférable aux autres formes d'internationalisation lorsque les avantages d'internalisation sont insuffisants.

**3. La flexibilité opérationnelle des firmes** : selon B.Kogut<sup>58</sup>, l'incertitude pour l'entreprise mondialisée résulte des facteurs suivants :

- ✓ les fluctuations des avantages comparatifs entre pays qui entraînent la réallocation intersectorielle de l'économie mondiale et le protectionnisme des Etats,
- ✓ et l'évolution rapide des avantages compétitifs des firmes qui engendre la diversité d'options et de choix en matière d'approvisionnement et d'écoulement des produits.

Cette incertitude nécessite de la part des firmes, selon B. Kogut, une grande flexibilité opérationnelle capable de contrer les fluctuations de l'environnement concurrentiel et les changements opérés au niveau des politiques gouvernementales.

---

<sup>58</sup> B. Kogut, « Designing global strategies comparative and competitive value added chain », Sloan Management Review, 1985.

Lemaire explique à travers six champs d'action privilégiés comment la firme peut développer sa flexibilité opérationnelle<sup>59</sup> :

- ✓ L'arbitrage entre facteurs de production doit permettre à la firme de s'assurer que les avantages du redéploiement de sa production restent supérieurs aux désavantages qu'il pourrait engendrer ;
- ✓ L'arbitrage institutionnel dans la recherche de l'optimisation fiscale en comparant les taux d'imposition sur les revenus, les redevances, les dividendes, les intérêts et les commissions, dans les différentes implantations ;
- ✓ L'arbitrage financier entre les différents produits financiers afin de maximiser les capacités d'emprunt aux taux les plus avantageux ;
- ✓ L'arbitrage de l'information en instaurant des systèmes de veille stratégique ;
- ✓ L'effet de levier de la coordination à l'échelle globale, permettra à la firme d'entraver les offensives de certains concurrents à l'égard de ses produits, en différenciant ses prix d'un marché à un autre.
- ✓ L'effet de levier de la dissémination et du contrôle du risque politique détenu par les firmes dans les pays dépendants de leur technologie ou de leurs commandes de matières premières.

**4. L'approche matricielle de l'internationalisation :** cette approche appréhendée par Doz et Prahalad<sup>60</sup> ou Bartlett et Goshal<sup>61</sup>, s'inscrit dans une approche stratégique. Ces auteurs travaillent à approfondir la dimension organisationnelle de l'internationalisation pour contrecarrer la complexité de l'environnement international. Ils préconisent une approche matricielle qui combine à la fois l'efficacité de la firme, sa réactivité et sa capacité d'apprentissage. Face à la complexité de l'environnement international, les responsables des grandes fonctions de l'entreprise, des lignes de produits et des zones géographiques, doivent travailler en étroite relation, chacun selon son angle de vision afin de donner une réponse commune aux différentes demandes du marché.

---

<sup>59</sup> J.P. Lemaire, Op. Cit. p 102.

<sup>60</sup> C.K. Prahalad et Y. Doz, « The multinational mission », Free Press, New York/Londres, 1987.

<sup>61</sup> C.A. Bartlett et S. Goshal, « Le management sans frontières », Edition d'organisation, 1991.

## **II. L'adaptation de l'entreprise sur le plan interne**

Le nouvel environnement international de l'entreprise la confronte à des enjeux différents par leur nature et par leur ampleur de ceux de l'environnement national auquel elle était habituée. Elle doit envisager son adaptation suivant trois axes principaux comme le montre la figure précédente.

- La maîtrise de la rentabilité de l'entreprise
- La recherche d'une meilleure organisation de ses structures
- La nécessité d'innover en permanence en matière de produit mais aussi de processus de production et de démarche marketing.

### **1. La maîtrise de la rentabilité**

La rentabilité joue un rôle primordial dans le développement international de l'entreprise. Elle est tributaire des éléments suivants :

- **Les mesures réglementaires** peuvent diminuer la rentabilité de l'entreprise soit directement en diminuant son résultat par le biais de mesures fiscales, soit indirectement en restreignant son accès au marché.
- **Les avantages sociaux** accordés aux travailleurs et les **prélèvements patronaux** imposés par la loi que ce soit dans son pays d'origine ou dans son pays d'implantation, peuvent être un frein à la rentabilité de l'entreprise.
- **La dévaluation de la monnaie** du pays d'origine ou de devises importantes résultant de fluctuations économiques et monétaires, peut agir défavorablement sur compétitivité de l'entreprise et par conséquent sur sa rentabilité.
- **L'innovation technologique des concurrents** si elle débouche sur un produit de substitution ou sur une réduction des coûts, peut entraîner une diminution de la rentabilité de l'entreprise.

Par ailleurs, la rentabilité reste un atout de taille dans le développement de l'entreprise car elle peut générer d'importantes sources de financement des investissements, par l'autofinancement d'une part, et en augmentant son pouvoir de négociation auprès des banques, d'autre part.

La rentabilité constitue plus que jamais un paramètre clé du développement de l'entreprise pour trois raisons essentielles :<sup>62</sup>

- La rentabilité constitue la principale ressource qui permette l'autofinancement des efforts de recherche, de développement et de prospection afin de conforter et d'améliorer les avantages compétitifs de la firme au niveau national et international ;
- Elle permet de surcroît d'améliorer la réactivité de l'entreprise, lorsque se présente, par exemple, une opportunité d'acquisition ou de mouvement stratégique nécessitant le déblocage immédiat ou rapide de moyens financiers ;
- La rentabilité renseigne les investisseurs extérieurs sur la santé financière de l'entreprise. Elle les rassure quant au remboursement et au retour sur investissement. Par conséquent, elle doit refléter une situation saine, notamment en cas d'opérations de croissance exceptionnelles ou de besoin de ressources émanant du marché. (Développer la notion d'agence d'évaluation ou de rating).



## **2. La recherche d'une meilleure organisation**

L'amélioration des structures et des procédures de l'entreprise peut prendre un aspect interne (rationalisation, croissance interne) ou un aspect externe (externalisation, croissance externe, acquisitions, partenariat, alliances...).

- La réorganisation interne concerne les opérations de transformation et de modernisation des processus de production ou de commercialisation dont le but est avant tout l'optimisation des coûts, en particulier la diminution du coût du facteur travail.
- La réorganisation externe résulte de plusieurs facteurs, notamment, l'intensification de la concurrence, les mutations politico-réglementaires, technologiques et socio-économiques. Elle se traduit par des mouvements de concentration, des rapprochements ou des réallocations d'activité entre entreprises. L'objectif de tels mouvements est d'acquérir une masse critique de parts de marchés ou de capacité d'investissement ou de R&D ou de potentiel marketing. La réorganisation externe peut se manifester par des mouvements d'intégration des différentes étapes du processus de production, en amont au niveau des approvisionnements, ou en aval au niveau de la distribution. Et cela afin de contrôler l'ensemble des déterminants de la valeur ajoutée et de confronter la concurrence.

---

<sup>62</sup> J.P. Lemaire, Op. Cit. p 52.

### **3. L’innovation**

L’innovation est le troisième volet de l’adaptation de l’entreprise à son environnement international, aux côtés de la recherche d’une meilleure rentabilité et d’une meilleure organisation. Elle ne concerne pas seulement l’introduction de nouveaux produits, mais aussi les processus de production ainsi que la démarche commerciale. Si la conception et le développement de produits et de services nouveaux reste le rôle premier de l’innovation dans l’entreprise, elle devra également englober l’organisation de la production et de la distribution dans le but de développer la rentabilité et la capacité concurrentielle de l’entreprise.

## **III. L’émergence de nouvelles stratégies d’entreprise**

Dans le cadre de l’économie mondiale, l’entreprise occupe une place centrale car elle est à l’origine d’une dynamique de développement incontestable. L’Etat connaît une perte de légitimité sous l’effet de l’internationalisation croissante des économies dans leurs multiples dimensions, commerciale, productive, financière et technologique. De ce fait, l’entreprise s’approprie les fonctions régulatrices de l’Etat en agissant sur les grandes variables macroéconomiques telles que les niveaux d’investissement, de production et d’emploi.

La mondialisation a fait de l’entreprise un acteur incontournable du développement, cependant elle doit faire face à un certains nombre de contraintes dont la compétitivité globale.

### **1. La contrainte de la compétitivité globale**

Une entreprise compétitive est « une entreprise capable d’affronter la concurrence tout en se protégeant. L’entreprise cherchera toujours à se protéger afin d’assurer sa propre reproduction. Autrement dit, elle s’efforcera de réaliser un profit minimum »<sup>63</sup>. La compétitivité globale peut prendre deux formes interdépendantes : la compétitivité coût et la compétitivité hors-coût.

#### **1.1.La compétitivité coût**

La compétitivité coût est l’étude et la comparaison des coûts de production. Les coûts de production à l’international font généralement référence à deux éléments prépondérants : les coûts salariaux et la productivité du travail. Dans la pratique, avant toute implantation à

---

<sup>63</sup> A. Léon, Op. Cit. p. 71.

l'étranger, une entreprise doit s'assurer que le différentiel de coût salarial entre le pays d'origine et le pays d'accueil est supérieur au différentiel de productivité.

L'augmentation de la compétitivité coût ne passe pas seulement par la baisse du coût salarial. Elle résulte également de la présence d'économies d'échelle liées à la taille de l'entreprise. Une entreprise de grande taille peut profiter d'économies d'échelle, qu'elles soient réelles (baisse de la quantité de facteurs de production par unité de bien produit) ou monétaires (relation de pouvoir sur les fournisseurs et les créanciers du fait du volume de l'activité). Les économies d'échelle permettent donc à la firme de réduire ses coûts unitaires de production.

La compétitivité coût dont les deux outils principaux sont le différentiel de productivité et des économies d'échelle, explique les performances des entreprises à l'exportation lorsque le principal argument de vente est le prix. Seulement, des économistes comme Marshall et Schumpeter considèrent que la concurrence repose autant sinon plus sur le produit que sur son prix. Renforcer sa compétitivité coût est indispensable, mais la recherche d'une compétitivité hors coût, basée sur la qualité du produit et son adaptabilité à la demande du consommateur est nécessaire pour marquer sa différence.

## **1.2.La compétitivité hors coût**

La compétitivité est définie comme étant : « la capacité de déceler en permanence les besoins, exprimés ou latents, des consommateurs et de répondre à des besoins en réalisant du profit »<sup>64</sup>. L'objectif de l'entreprise est avant tout de se différencier des autres par des éléments qualitatifs tels que la fiabilité du produit et des services, la rapidité, la marque et la réputation qui sont autant de « facteurs majeurs de compétitivité dans la mesure où la concurrence internationale renforce le pouvoir de choix du consommateur »<sup>65</sup>. Dans ce nouveau contexte, le consommateur est plus exigeant, il ne veut plus choisir entre la qualité et le prix, il exige le meilleur rapport qualité/prix.

Le « Toyotisme » a permis à l'entreprise d'augmenter son degré de différenciation par la diffusion de nouveaux modes d'organisation du travail, tel que l'**autonomation des facteurs de production** et l'**auto-activation des machines**<sup>66</sup>.

---

<sup>64</sup> J.M. Chevalier, « L'économie industrielle des stratégies d'entreprises », Montchrestien, Paris, 1995, p. 29.

<sup>65</sup> Chevalier, Op. Cit. p. 19-20.

<sup>66</sup> A. Léon, Op. Cit. P 74.

✓ **L'autonomation des facteurs de production**

Il s'agit d'assembler sur une même chaîne de production plusieurs types de marchandises. L'entreprise peut alors s'engager sur de micros marchés (production en petites séries) et répondre plus finement aux besoins des consommateurs. Elle offre ainsi une gamme plus complète et celle-ci est d'avantage renouvelée.

✓ **L'auto-activation des machines**

Avec la détection automatique des anomalies, les produits sont de qualité supérieure et répondent plus précisément aux spécificités du client.

La compétitivité coût et la compétitivité hors coût ne sont pas exclusives l'une de l'autre. Elles sont interdépendantes et relèvent en fait de la compétitivité globale de l'entreprise. Afin de répondre à cet impératif de compétitivité globale, les entreprises définissent de nouvelles stratégies notamment des stratégies de recentrage sur le métier de base.

## **2. Les stratégies de recentrage sur le métier de base**

Les multiples contraintes de la mondialisation poussent les entreprises à développer de nouvelles stratégies fondées sur **la production et l'exploitation de connaissance**. Ces stratégies se traduisent par un « recentrage sur le métier de base ». L'entreprise s'organise autour d'un « métier », tel que défini par de Montmorillon, 1986 : « un ensemble de compétences permettant de satisfaire des demandes complexes et différenciées ». Ces compétences spécifiques représentent un avantage monopolistique qui permet à l'entreprise de renforcer sa compétitivité hors coût et de se différencier des concurrents.

L'objectif de l'entreprise sera de valoriser ses compétences en adoptant des stratégies de « grappes technologiques ». Elles « consistent à la fois à développer et à organiser un potentiel technologique et à en assurer la valorisation dans des directions multiples »<sup>67</sup>. La technologie devient une variable stratégique qui permet à la firme d'obtenir un avantage monopolistique.

---

<sup>67</sup> M. Delapierre, J.B., Zimmermann, « L'informatique du Nord au Sud, un complexe industriel transnationalisé », La documentation française, Paris, 1986, p. 83.

### **3. La stratégie globale**

La stratégie globale implique une vision globale de l'ensemble des fonctions de l'entreprise à laquelle le terme « multinationale » ne convient plus compte tenu de l'approche globale et supranationale qu'elle a désormais du marché. Contrairement à la stratégie multinationale où l'intégration de la production se réalise principalement au niveau de chaque économie nationale, la stratégie globale implique une intégration de la production à un niveau supranational, et ce à la suite de la libéralisation croissante des économies<sup>68</sup>.

Suite au processus de libéralisation, de déréglementation et de privatisation, le marché global est désormais exploité comme un tout. Les différents marchés ne se juxtaposent plus, leur connexion engendre des émergences, et donc des opportunités pour les firmes et les investisseurs institutionnels<sup>69</sup>.

La stratégie globale se différencie des stratégies internationale et multinationale car elle prône la dissociation des lieux de production et des lieux de consommation. D'autant plus que dans un contexte globalisé, les performances économiques des entreprises dépendent de leur choix de localisation. Les firmes globales arbitrent entre les pays d'accueil potentiels en fonction de leurs avantages à la production. Ces dernières exploitent les opportunités de la globalisation, notamment le décloisonnement des marchés.

Par ailleurs, la firme globale cherche à valoriser son capital dans de multiples dimensions, productive, technologique, et financière. L'entreprise globale se « financiarise ».

#### **3.1. La financiarisation de l'entreprise**

C'est dans les années 70, décennie de crise de valorisation du capital, que le processus de financiarisation des entreprises françaises a commencé. La baisse du taux de profit a poussé bon nombre d'entre-elles à rechercher des placements plus rentables. Par ailleurs, la mondialisation a exacerbé leurs besoins en autofinancement et le marché financier leur a permis de financer leurs stratégies de recentrage sur le métier de base et leurs stratégies globales. En outre, la déréglementation des marchés financiers et les privatisations ont permis une plus grande liberté de mouvement du capital. Dans les faits, en contribuant au processus de libéralisation, de déréglementation et de privatisation, les pouvoirs publics ont facilité l'entrée des investisseurs institutionnels dans le capital social des entreprises.

<sup>68</sup>A. Savary, « Des firmes multinationales aux entreprises mondiales », Cahiers français, 1993, P50-60.

<sup>69</sup>A. Léon, Op. Cit. P 83.

Les investisseurs institutionnels exercent une relation de pouvoir sur la firme et ont une influence certaine sur ses stratégies.

### **3.2.L'offre publique d'achat (OPA)**

La globalisation de l'entreprise se caractérise principalement par l'imbrication de la dimension financière dans la dimension productive. Le recours à une OPA permet de répondre à un impératif de compétitivité globale. En effet, l'un des objectifs des initiateurs d'OPA est la recherche d'économies d'échelle et de compétences en cohérence avec leur métier de base. Toutefois, si l'OPA semble stratégique et guidée par un objectif productif, sa principale mission est d'accroître les résultats du groupe industriel afin d'augmenter les dividendes des actionnaires.

### **3.3.L'introduction en bourse**

L'entreprise globale est généralement une entreprise cotée en bourse. Son capital social est détenu par de multiples actionnaires. Ces derniers, et particulièrement les investisseurs institutionnels, détiennent un pouvoir de contrôle sur la firme. Ils imposent au sein des entreprises dont ils détiennent des titres financiers, de nouvelles organisations privilégiant l'intérêt de l'actionnaire.

L'entreprise s'engage à respecter un certain nombre de règles de fonctionnement notamment en ce qui concerne la communication de ses stratégies et de ses performances. L'entreprise cotée en bourse est alors un gage de transparence pour les actionnaires. Une introduction en bourse est un signal à l'intention des investisseurs institutionnels signifiant que l'entreprise s'ouvre sur son environnement, diversifie son actionnariat et accepte une plus grande transparence dans la diffusion de l'information.

## **IV. La prise en compte des différents risques liés aux transactions internationales**

Les fluctuations dont est sujet l'environnement international représentent des contraintes externes que doit affronter l'entreprise. La perception des dirigeants de PME dans une enquête reportée par J.P Lemaire, illustre les facteurs qui selon eux peuvent nuire au développement à l'international de l'entreprise :<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup>J.P. Lemaire, Op. Cit. P 58.

- La concurrence sur les marchés ;
- Les variations des taux de change ;
- Les protectionnismes. ;
- Le risque financier sur les clients ;
- La connaissance insuffisante des marchés ;
- Le manque de structures propres localement ;
- Le manque de moyens humains ;
- La difficulté à monter un réseau commercial ;
- Le manque de partenaires à l'étranger,
- Le manque de moyens financiers ;
- Le manque de compétitivité ou l'inadaptation des produits proposés par l'entreprise ;
- Le manque de soutien par les pouvoirs publics ;
- Le manque de soutien de la part des banques.

D'une manière générale, deux catégories de risques émanant de l'environnement international doivent être pris en compte sur un plan externe :

- **Les risques microéconomiques** : liés aux opérations de vente et d'investissement au niveau international ;
- **Les risques macroéconomiques** : appelés aussi « risques pays », constitués des opportunités et menaces émanant des contextes locaux.

## **1. Les risques microéconomiques**

Ce sont les risques microéconomiques encourus par l'entreprise au fil des opérations de vente et d'achat à l'international. L'appréciation des risques microéconomiques doit se faire en amont dans la conception de la stratégie de développement international.

### **1.1. Les risques liés à l'exportation**

Une opération d'exportation peut être séquencée en trois périodes distinctes :

- **La période de prospection**, qui va du moment de la réception des appels d'offres, en passant par l'offre faite par l'entreprise, à la signature du contrat proprement dit. Les risques inhérents à cette période, appelés risques de prospection sont le non-amortissement ou l'amortissement partiel des frais d'étude et des dépenses engagés au titre de la prospection.

- **La période d'exécution** durant laquelle les obligations contractuelles sont réalisées par l'entreprise. Les risques encourus par l'entreprise durant cette étape sont nombreux :
  - ✓ Risque intérieur : non-réalisation totale ou partielle des engagements contractuels : techniques, logistiques, calendaires...
  - ✓ Risque économique : augmentation anormale des coûts en période de réalisation.
  - ✓ Risque de fabrication : annulation de contrat ou interruption de commande.
- **La période de règlement ou de crédit**, qui s'échelonne du moment de la fin des obligations contractuelles au moment de la fin des paiements. Deux principaux risques peuvent être signalés :
  - ✓ Le risque de change dû à la dépréciation de la devise de règlement par rapport à la devise des coûts.
  - ✓ Le risque de crédit en cas de non paiement total ou partiel. Ils sont généralement couverts par les assureurs export (la COFACE : Compagnie française d'assurance du commerce extérieur, par exemple). Ils peuvent être aussi pris en charge soit par les banques, soit par certains opérateurs financiers, les *factors*, dont le rôle est de racheter et éventuellement de financer les créances sur l'étranger.

Le risque d'acheminement est un risque important dans une opération d'exportation. Il est présent jusqu'au moment de la réception du produit par le client.

## **1.2. Les risques liés à l'importation**

Les risques liés à l'achat international sont nombreux et variés<sup>71</sup> :

- Recherche infructueuse de fournisseurs, défaillance ou indisponibilité du fournisseur sélectionné ;
- Non-respect des contraintes de fabrication/prestation : mauvaise exécution, retard dû au fournisseur prestataire ;
- Non-maîtrise des prix par un ou plusieurs fournisseurs ;
- Risque de change, appréciation de la devise de facturation par rapport au contrat de vente ;
- Risque d'acheminement ;
- Défaillance du ou des fournisseurs : faillite, indisponibilité temporaire ou durable ;
- Non-livraison totale ou partielle ;

---

<sup>71</sup> J.P.Lemaire, Op. Cit. p62.

- Désolidarisation d'un fournisseur au titre de ses obligations conjointe de garantie.

### **1.3.La prise en charge des risques microéconomiques**

Face à ces risques multiples et variés, l'entreprise doit prendre en compte plusieurs catégories de contraintes, des contraintes en matière de risque, en matière de financement et en matière de logistique.

- **Les contraintes en matière de risque**

Face au risque de non-paiement ou d'annulation de contrat, l'entreprise doit se rapprocher de banques spécialisées ou d'organismes d'assurance-crédit afin de garantir la sécurité et la rapidité du paiement.

En contrepartie, le client peut exiger le respect des délais ainsi que des garanties concernant la bonne exécution des prestations, sur le plan qualitatif et quantitatif.

- **Les contraintes en matière de financement**

Lors d'une transaction internationale, dans le cadre de l'importation, de l'exportation ou de l'investissement, l'entreprise devra s'acquitter d'un paiement en devises. Elle s'expose de ce fait au risque de change qui revêt deux principales formes :

- ✓ Le risque de transaction, il résulte du différentiel de change accusé lors de la dépréciation ou l'appréciation de la devise depuis la signature du contrat de vente ou d'achat.
- ✓ Le risque de traduction ou de consolidation, il se manifeste lors de l'élaboration des comptes de consolidation de l'entreprise. Les actifs et le compte de résultat calculés dans la monnaie du pays d'origine, subissent une déformation favorable ou défavorable suivant le cours de change utilisé.

- **Les contraintes en matière logistique**

L'entreprise doit recenser les principaux coûts liés à l'acheminement des marchandises sans négliger les risques de vol, perte et avarie dont la responsabilité est généralement répartie, d'un commun accord, entre le vendeur et l'acheteur.

Le tableau suivant illustre la prise en compte par l'entreprise des risques microéconomiques et des différentes contraintes, et ce à chaque étape de l'opération de vente ou d'achat à l'international.

**Tableau 4 : La prise en charge des contraintes**

Elaboration de l'offre	Négociation contractuelle	Réalisation Mise en œuvre	Suivi/contrôle
Offre technique Offre financière Offre logistique	Définition du contrat - Obligation acheteur - Obligation vendeur - Clauses générales	- Etude - Fabrication - Sous-traitance - Logistique administrative - Assurance financement	- Réception/Recettes - Garanties - Assistance technique/exploitation - Règlement - Cautions
<b>ENJEUX</b>			
Recherche de cohérence d'ensemble en liaison avec :  - <b>En interne</b> : structures fonctionnelles/opérationnelles - <b>En externe</b> : prestataires, fournisseurs, conseils, assureurs, banquiers, administrations...	-Anticipation - Coordination - Conformité interne/externe	- Disponibilité - Réactivité - Créativité - Identification de nouveaux besoins	

**Source :** J.P.Lemaire, Op. Cit P67.

Dans sa prise en charge de ces différentes contraintes externes, l'entreprise établit un compromis entre les différentes parties prenantes de la transaction :<sup>72</sup>

- Les vendeurs qui prospectent, négocient et, le plus souvent, assurent le suivi technico-commercial de l'opération ;
- L'administration des ventes et les « services » dits de réalisation qui participent dans de nombreuses entreprises, à l'élaboration des offres et à la définition des prix avant de prendre en charge l'exécution des contrats signés ;
- Les services situés de l'amont à l'aval de la production : étude en cas d'adaptation d'un produit ou service existant ou, *à fortiori*, de conception d'un produit sur mesure, achats, puis production proprement dite et enfin, service après vente.

<sup>72</sup> J.P. Lemaire, Op. Cit. , P 66.

La prise en charge de ces contraintes devra s'accompagner de la prise en compte des contraintes spécifiques liées à l'environnement local où s'effectueront les diverses transactions.

## **2. Les risques macroéconomiques**

Les risques macroéconomiques, appelés aussi risques « pays », sont l'ensemble des menaces et opportunités inhérentes aux différents contextes locaux. La dimension macroéconomique consiste à effectuer une approche globale des éléments constitutifs de l'environnement local et à évaluer la capacité des différents pays ainsi que la disposition de leurs dirigeants envers les opérateurs internationaux. Elle concerne plusieurs opérateurs internationaux à la fois :

- Les exportateurs de biens et de services ;
- Les investisseurs à l'étranger ;
- Les banques chargées du financement de ces opérations.

### **2.1.Matérialisation du risque macroéconomique au niveau de l'entreprise exportatrice**

Les risques émanant du pays d'importation sont :

- La suspension des transferts et des règlements ;
- Le renforcement des obstacles administratifs ;
- Le boycott ;
- L'annulation des contrats conclus.

### **2.2.Le risque macroéconomique encouru par l'investisseur à l'étranger**

Les risques émanant du pays d'accueil sont :

- Discriminations diverses ;
- Blocage des bénéfices ;
- Participation locale imposée ;
- Nationalisation ;
- Expropriation ;
- Dommages aux personnels et aux actifs.

### **2.3.Méthodes d'analyse des risques macroéconomiques et stratégies mises en place**

Plusieurs méthodes mises au point par des organismes d'évaluation permettent l'analyse du risque pays, et cela à travers deux axes principaux :<sup>73</sup>

- L'évaluation du risque pays de manière globale est effectuée par certaines agences spécialisées grâce à l'analyse multicritères ;
- L'évaluation du projet en lui-même se fait à travers la méthode des scénarios.

A la suite des analyses réalisées, plusieurs stratégies sont possibles :

- Opérer des choix entre différentes implantations et définir les modes de présence les plus appropriés ;
- Décider ou non de poursuivre un projet d'envergure (« go-no go ») ;
- Rechercher de manière anticipée, les possibilités de prévention ou de couverture, de façon à minimiser l'exposition aux menaces.

### **Conclusion**

Le risque auquel est exposée l'entreprise peut être envisagé sous d'autres angles :

- La défaillance financière du client ou du partenaire ;
- La surestimation de l'entreprise de ses compétences et de son potentiel ;
- L'évolution du contexte et de l'environnement à l'origine de la mise en place d'une stratégie.

L'entreprise dispose de plusieurs solutions afin de couvrir ou prévenir ces risques :<sup>74</sup>

- La prise en charge financièrement, techniquement ou commercialement par l'entreprise elle-même d'un éventuel sinistre ou préjudice résultant de son activité internationale ;
- Les supports contractuels et la qualité de ses conseils juridiques peuvent la protéger en cas d'imprévu, de litiges ou de divergence d'intérêt ;
- Le recours aux différents organismes et procédures de couverture externe du risque.

---

<sup>73</sup> J.P. Lemaire, Op. Cit. P 68.

<sup>74</sup> Idem, P71.

## **CONCLUSION DU CHAPITRE**

L'environnement international est soumis à de multiples mutations. Avant de mettre en place des voies de réponse et de réaction, l'entreprise doit prendre la mesure de l'impact de ces mutations sur son activité. Les mutations susceptibles d'affecter sa ligne de conduite à venir, sont principalement de trois ordres :

- ✓ Les mutations socio-économiques concernent autant les pays industrialisés que les économies émergentes ou en transition. Elles se manifestent par le déplacement de la demande vers l'Asie en particulier en Inde et en Chine et la convergence des modes de comportements économiques et des habitudes de consommation.
- ✓ Les mutations politico-réglementaires illustrées par la multiplication des zones économiques intégrées et l'ouverture aux échanges et aux investissements de pays jadis inaccessibles.
- ✓ Les mutations technologiques qui touchent les systèmes d'information et les technologies.

Les contraintes subies par l'entreprise suite à ces mutations sont :

- ✓ L'intensification et l'élargissement de la concurrence ;
- ✓ Le redéploiement des opportunités économiques ;
- ✓ Les ajustements qualitatifs et quantitatifs de la demande.

La compétitivité va de paire avec la réduction des coûts. Cependant les firmes qui développent une grande partie de leurs activités à l'étranger ont des coûts de transaction importants. Les coûts de transaction tels que définis par Coase<sup>75</sup> sont liés aux aléas qui accompagnent dans la pratique toutes les activités économiques et, spécialement, la mise en œuvre des contrats : délais dans le règlement des factures ou non-paiement, non-respect de la qualité attendue des produits, délais de livraison, variation inattendue des prix. Les transactions internationales se caractérisent par des coûts de transaction conséquents qui résultent selon Coase, des coûts de transport et des retards imprévisibles, des différences de langue et de culture, de la multiplicité des monnaies utilisées et des variation de change, des décalages dans les cycles économiques et des changements politiques imprévisibles (coups d'Etat, révolutions, crises...).

---

<sup>75</sup> R. Coase. « La nature de la firme », (1937), Revue française d'économie, Vol. II/1, 1987.

# **CHAPITRE II**

## **MONDIALISATION, FACTEUR DE CHANGEMENT DANS L'ENSEIGNEMENT DU MANAGEMENT**

## **CHAPITRE II**

# **MONDIALISATION, FACTEUR DE CHANGEMENT DANS L'ENSEIGNEMENT DU MANAGEMENT**

### **INTRODUCTION**

**SECTION 1 :** Institutionnalisation de la gestion

**SECTION 2 :** Evolution des disciplines de gestion

**SECTION 3 :** Internationalisation des formations en gestion

### **CONCLUSION**

## **INTRODUCTION DU CHAPITRE**

L'étude de la mondialisation sous le prisme de l'économie a permis de mettre en exergue d'une part les diverses manifestations de l'internationalisation de l'environnement de l'entreprise et d'autre part la mutation des pratiques managériales et des stratégies adoptées par la firme dans ce contexte là.

L'environnement est de plus en plus volatile : conditions du commerce international sans cesse modifiées, concurrence étrangère accrue, avancées technologiques et obsolescence exacerbés, cycle de vie des produits accéléré et tendances économiques bouleversées. Cela n'a pas été sans conséquence sur le management en général et le manager en particulier. En effet, cet environnement est à l'origine de changements organisationnels que le manager doit maîtriser et auxquels il doit impérativement s'adapter.

Ces nouveaux facteurs bouleversent inévitablement l'enseignement du management, car il est primordial de prendre en considération ce nouveau contexte dans la formation des managers de demain. Intégrer ces données nouvelles permettra d'offrir au marché des cadres dynamiques capables de s'adapter à cet environnement incertain et en constante mutation.

L'enseignement du management n'a donc pas échappé au phénomène de mondialisation ni à son accélération. La mondialisation a eu un effet direct sur l'enseignement du management à travers le monde. Les systèmes d'enseignement subissent de profondes mutations. Ces mutations concernent aussi bien les contenus des programmes de formation, les outils et les méthodes pédagogiques, que les structures d'enseignement.

Dans ce second chapitre intitulé «Mondialisation, facteur de changement dans l'enseignement du management», l'enseignement du management sera appréhendé à travers trois principaux volets : tout d'abord l'institutionnalisation de l'enseignement de la gestion, ensuite l'évolution des disciplines de gestion et enfin l'internationalisation des formations en management.

Le premier volet, l'institutionnalisation de la gestion sera abordé en traçant **l'évolution du management d'une part et de son enseignement d'autre part**. Diverses définitions du management seront présentées pour faire ressortir les différentes étapes de son historique. Dans les faits, l'évolution du management s'est naturellement accompagnée de l'évolution de son enseignement. En effet, l'enseignement de la gestion s'est construit progressivement, au

## **Chapitre II Mondialisation, facteur de changement dans l'enseignement du management**

fur et à mesure que la doctrine managériale s'est élaborée, la gestion s'est affirmée comme une discipline à part entière.

Le second volet concerne les profondes mutations observées au niveau des contenus des programmes et des outils pédagogiques d'enseignement de la gestion. **L'évolution des disciplines de gestion sous l'effet des mutations des pratiques managériales** a été spectaculaire durant ces vingt dernières années.

Le troisième volet **expose les jalons de l'internationalisation de la formation en gestion.** Les institutions d'enseignement n'échappent pas à la dynamique internationale. Il existe désormais un marché mondial de l'enseignement du management. Trois facteurs ont accéléré ce phénomène. Tout d'abord, le MBA, créé aux Etats-Unis, et adopté actuellement par les universités et les écoles de commerce du monde entier. Ensuite, l'apparition des systèmes d'accréditation qui ont contribué à transformer l'environnement concurrentiel international des institutions d'enseignement du management. Et enfin, les accords de Bologne et le système LMD, qui sont des facteurs déterminants dans le renforcement du positionnement international de l'enseignement du management.

## **SECTION 1**

### **L'INSTITUTIONNALISATION DE LA GESTION**

Introduction

#### **I. Evolution de l'enseignement de la gestion**

1. Définitions du management
2. Evolution du management et de son enseignement
3. L'enseignement du management et son rapport à la pratique de la gestion

#### **II. Les modèles d'éducation au management**

1. Les modèles « traditionnels » et MBA
2. Le modèle scientifique
3. Le modèle des compétences
4. Le modèle basé sur l'action
5. Le modèle critique

Conclusion

## **SECTION 1: L'INSTITUTIONNALISATION DE LA GESTION**

### **Introduction**

Cette section retrace l'évolution de la gestion et de son enseignement et décrit la façon dont le management a acquis sa légitimité en se libérant des enseignements généraux et en devenant une discipline à part entière. Cette section se compose de deux parties :

La première partie décrit l'évolution de la gestion et de son enseignement. Trois grandes étapes peuvent être identifiées :

- La première période se caractérise par l'apparition des premières écoles de commerce en Europe et aux Etats-Unis.
- La seconde période, durant laquelle la pédagogie se cantonnait au droit et à l'économie politique, associés aux enseignements généraux.
- La troisième période qui se prolonge à nos jours, où le déploiement de l'économie de marché et la mondialisation des économies ont donné au management sa légitimité dans le monde des affaires et par conséquent dans la formation des futurs cadres de l'entreprise. Au fur et à mesure que la doctrine managériale s'est élaborée, la gestion s'est affirmée comme une discipline à part entière. Enfin reconnu par les milieux académiques, l'enseignement de la gestion s'est considérablement accéléré.

Le management, en associant la technique et la théorie, a su démontrer son efficacité sur le terrain et sa capacité d'adaptation aux fluctuations du marché. Toutefois, des critiques quant à l'enseignement de la gestion s'élèvent de plusieurs côtés. D'une part, les entreprises critiquent les contenus trop théoriques manquant de réalisme, de concret et d'ouverture internationale. D'autre part, les étudiants dénoncent un enseignement pauvre en connaissances pratiques nécessaires sur le terrain. Enfin, les enseignants craignent le développement de formations de plus en plus utilitaires et professionnalisaantes, ne prenant en considération que l'aspect pratique de la gestion de l'entreprise tout en négligeant l'aspect théorique.

La deuxième partie expose ces divergences à travers les divers modèles d'éducation au management, notamment les modèles traditionnels, le modèle scientifique, le modèle des compétences, le modèle basé sur l'action et enfin le modèle critique. Ce dernier, tout en relevant les faiblesses des modèles précédents, propose d'en réunir les points forts et les avantages.

## I. Evolution de l'enseignement de la gestion

Avant de décrire l'évolution historique de l'enseignement de la gestion, il est nécessaire d'aborder les définitions du management.

### 1. Définitions du management

Trois types de définitions peuvent être distingués :<sup>76</sup>

- Le **praticien** définit le management à partir de ce qu'il y a de plus pragmatique dans l'expérience, à partir du vécu du manager : l'esprit marketing, le sens des responsabilités, le leadership, l'esprit de décision...
- Le **technicien** dans sa définition du management met en avant les outils et les techniques. Selon lui, le management est une activité qui exige une utilisation de plus en plus massive de calculs, de modèles mathématiques, d'études empiriques quantitatives et de nouvelles technologies.
- Le **théoricien** définit le management comme étant un langage administratif particulier.

Afin d'expliquer le lien entre ces trois définitions, il faut faire appel à l'analogie entre l'entreprise et un navire. Diriger un navire nécessite en premier lieu un savoir relatif à la carte de l'océan. Au sein de l'entreprise, il s'agira du langage administratif décrit par le **théoricien**. Ensuite, le fonctionnement du bateau exige un savoir particulier que l'on retrouve dans la définition du **technicien** et qu'il appellera outils et techniques. Et enfin, la manœuvre du navire ne peut se faire sans une autorité reconnue par tous et illustrée dans la définition du **praticien** par le leadership, l'esprit de décision et autres caractéristiques du manager.

Le management résulte d'un système de normes qui a évolué en trois périodes correspondant aux trois grandes étapes du développement du management et de son enseignement.

### 2. Evolution du management et de son enseignement

#### 2.1. De 1800 à 1900, le modèle du marché classique

Cette période correspond à l'Etat-gendarme où la puissance publique s'illustre par la séparation juridique entre le secteur public et le secteur privé. Ce dernier est régi par les lois de l'économie politique. Le modèle qui lui correspond est celui du marché classique. Il est

---

<sup>76</sup> Romain Laufer, « Mutation de la société et enseignement de la gestion », in « Enseigner le management, méthodes, institutions, mondialisation », coordonné par G. Garel et E. Godelier, Lavoisier, Paris, 2004, p 129.

## **Chapitre II Mondialisation, facteur de changement dans l'enseignement du management**

caractérisé par la maximisation du profit, la concurrence pure et parfaite, le risque de l'entrepreneur et le droit de propriété.

Le monde des affaires a été à l'origine de l'enseignement de la gestion. Vital Roux, un négociant lyonnais, a écrit en 1800: « *Lorsque le commerce ne constituera plus une spéculation sur les débris de la dette publique,..., les négociants qui ont de l'ordre et de l'économie reprendront leur avantage, le commerce sera une science qu'il faudra connaître et la fortune qui fut longtemps le prix de l'intrigue deviendra la récompense du travail. C'est alors qu'on s'apercevra du besoin d'être instruit et combien s'est réduit le nombre de bons négociants, les institutions qui peuvent les former deviendront nécessaires* ».<sup>77</sup>

C'est à la suite de cela que fut créée l'Ecole Spéciale de Commerce de Paris. La pédagogie de cette école de commerce était basée sur l'enseignement des techniques de bases telles que la comptabilité, la vente, les langues étrangères et la simulation d'opérations de commerce. Ainsi après avoir pris connaissance des techniques de base du commerce, les élèves étaient mis en situation de gérer une maison de commerce ayant plusieurs magasins et des produits multiples. Ils devaient ensuite faire de même au niveau international. Ces exercices préfiguraient la pédagogie basée sur l'étude de cas, aujourd'hui utilisée dans la plupart des écoles de commerce dans le monde.

L'apparition des premières écoles de commerce en France et des business schools aux Etats-Unis date de la fin du 19<sup>e</sup> siècle. HEC Paris (Hautes Etudes Commerciales), fut créée en 1881. Elle se distinguait des écoles de commerce de province par l'exigence du baccalauréat et le niveau de formation qui y était prodigué. De nombreuses écoles de commerce sont créées à l'image de HEC.

Aux Etats-Unis, la première école de commerce, Wharton de l'Université de Pennsylvanie à Philadelphie, fut fondée en 1881. Les « Business School » désignaient initialement les écoles où étaient enseignées les matières et techniques liées au monde des affaires ou de l'entreprise.

Au XIX<sup>e</sup> siècle, les écoles de commerce proposaient un enseignement de niveau modeste. Les enseignements généraux, et le droit en particulier, sont considérés comme

---

<sup>77</sup> J.P. Nioche, « Pratique et théorie dans l'enseignement de la gestion : une perspective historique », in « Enseigner le management : méthodes, institutions, mondialisation », coordonné par G. Garel et E. Godelier, Lavoisier, Paris, 2004, p 102.

suffisants pour être entrepreneur. On y retrouve cependant les prémisses des formations en gestion ultérieures.

## **2.2.De 1900 à 1945, l'essor de la grande entreprise**

Durant cette période, on assiste au développement spectaculaire des entreprises. La taille de ces entreprises engendre des défaillances dans le fonctionnement des lois du marché.

C'est à cette période que le management commence à se développer de façon formelle dans la grande entreprise et avec lui l'enseignement de la gestion. Cet enseignement se cantonne au droit et à l'économie politique. « Le droit parce qu'il constitue un système de règles auquel doivent se conformer les actions, l'économie politique parce qu'elle explique comment le respect du droit permet à la concurrence d'exercer ses effets bénéfiques. La fonction de production fait l'objet de cours relatifs à la technologie, d'autres cours traitent de la comptabilité, de la finance ou du commerce.». <sup>78</sup>

## **2.3.De 1950 à nos jours : le règne de la systémique**

A partir des années 60, l'entreprise et le management ont bénéficié d'une grande importance en France. Le modèle de l'entreprise correspondant à cette période est celui importé des Etats-Unis. Le paradigme scientifique en vigueur est la systémique. Par conséquent, le management systémique s'est considérablement développé pendant cette période. Pour ce qui est de l'enseignement du management, on considère, jusqu'au milieu des années 70, que les modèles systémiques sont aussi fiables que les sciences positivistes. Le principe dominant est celui de la spécialisation fonctionnelle (comptabilité, finance, marketing...) enseignés dans des départements séparés.

La création des IAE en 1955 en France, **marque l'entrée de l'enseignement de la gestion à l'université** et par là même la fin du monopole des écoles de commerce. Les IAE, Instituts d'Administration des Entreprises, sont des composantes des universités qui jouissent au sein de l'université d'un statut dérogatoire leur conférant une certaine autonomie de stratégie et de fonctionnement. Ils disposent également d'une certaine autonomie financière et sont autorisés à pratiquer un recrutement sélectif. Ils ont pour mission le développement de la recherche et de la formation supérieure en Gestion au sein des Universités. Les IAE, appelés Ecoles Universitaires de Management, constituent un modèle qui s'inspire de celui des business schools anglo-saxonnes. Comparés aux écoles de commerce, les IAE disposent de

---

<sup>78</sup> R. Laufer, Op. Cit, p132.

nombreux atouts (frais de scolarité raisonnables, nombreux professeurs-chercheurs et intervenants du monde professionnel, diplômes spécialisés, partenariats avec de nombreuses universités étrangères, etc.) leur permettant de rivaliser avec bon nombre d'entre elles.

### **3. L'enseignement du management et son rapport à la pratique de la gestion**

L'enseignement de la gestion a pour finalité de former des praticiens de la gestion. Par conséquent, la logique voudrait que le contenu des programmes d'enseignement ou de formation soit en rapport direct avec les pratiques de la gestion dans les entreprises.

L'objet des enseignements de gestion est de diffuser les pratiques de gestion, de manière à ce que les enseignés, une fois formés, puissent pratiquer la gestion conformément aux enseignements de gestion reçus. Trois modèles fondamentaux de rapport entre l'enseignement et la pratique de la gestion sont préconisés<sup>79</sup> :

- **Le modèle direct**, l'enseignement de gestion se fait directement par les praticiens, qui peuvent ainsi transférer directement leurs pratiques.
- **Le modèle pédagogique**, ces pratiques sont observées et diffusées par des enseignants professionnels qui mobilisent un savoir-faire et des techniques pédagogiques permettant une meilleure transmission des pratiques.
- **Le modèle académique**, dispensé par des enseignants qui sont aussi des chercheurs et qui contribuent à développer les savoirs sur ces pratiques de gestion à travers une démarche scientifique. La contribution des enseignants-chercheurs de gestion s'appuie non seulement sur les techniques pédagogiques, comme dans le modèle précédent, mais aussi sur la production de connaissances scientifiques et sur une théorisation qui améliore la qualité des enseignements.

Ces différents modèles sont ordonnés dans une perspective historique<sup>80</sup> : d'abord le modèle direct, puis le modèle pédagogique lorsque se développent des corps professoraux permanents spécialisés, puis le modèle académique qui se répand progressivement avec le développement des disciplines de gestion comme champs de recherche et de production académique. Ce dernier modèle se met en place à partir des années 1950 dans les plus grandes *business schools* américaines et quinze à vingt ans plus tard dans les écoles de commerce

---

<sup>79</sup> H. Laroche, « Les relations incertaines entre pratiques et enseignement dans le domaine de la gestion », *Revue française de gestion* 2007/9, n°178-179, p. 55-69

<sup>80</sup> H. Laroche, Op. Cit, p 56.

## **Chapitre II Mondialisation, facteur de changement dans l'enseignement du management**

françaises les plus cotées. L'université française, qui intègre tardivement la gestion, passe directement au modèle académique.

Le rapport entre les enseignements et les pratiques de gestion est problématique. Bon nombre d'auteurs s'accordent à dire qu'il existe un décalage entre l'enseignement du management et les pratiques d'entreprise. Plusieurs causes sont avancées. Tout d'abord, **l'excès d'académisme** dénoncé par Eichenberger en 1977<sup>81</sup>.

L'académisme dans l'enseignement du management, c'est-à-dire, la préoccupation excessivement centrée sur la théorisation et les canons scientifiques, a engendré un découplage entre l'univers académique et l'univers de l'entreprise.

Selon Bennis et O'Toole<sup>82</sup>, l'académisme dans l'enseignement du management résulterait de l'éloignement des contenus des programmes des préoccupations des entreprises, de leurs problèmes concrets, et de leur manque de pertinence par rapport aux possibilités d'action des managers.

Donaldson<sup>83</sup> conteste au nom de la pertinence les choix théoriques fondamentaux faits par les enseignants-chercheurs de gestion pour asseoir leurs enseignements. Selon lui, les théories enseignées (par exemple la théorie institutionnaliste ou la théorie fondée sur les ressources en stratégie) ne reconnaissent pas un rôle actif aux managers, voire sapent les fondements de leur action en tant que manager (par exemple, la théorie de l'agence et son insistance sur l'« opportunisme »). Il va plus loin en avançant que les théories enseignées sont inutiles, sinon nuisibles, car elles ne permettent pas d'isoler des variables sur lesquelles les managers pourraient agir pour obtenir les effets escomptés. Ce qui conduit à s'interroger sur l'utilité de l'enseignement prodigué aux futurs cadres pour les entreprises.

Comme le montrent Augier et March<sup>84</sup> premièrement, les enseignements de gestion doivent procéder des pratiques de gestion et, deuxièmement, ils doivent être utiles aux entreprises en retour.

---

<sup>81</sup> J.Y. Eichenberger, « L'entreprise, l'enseignant et le futur cadre », *Revue française de Gestion*, mars-avril 1977, p. 7-13.

<sup>82</sup> W. Bennis & J. O'Toole, « How Business Schools lost their way », *Harvard Business Review*, Mai/Juin 2005, p. 96-104.

<sup>83</sup> L. Donaldson, « Damned by our own theories: Contradictions between theories and Management Education », *Academy of Management Learning & Education*, vol. 1, n° 1, 2002, p. 96-106.

<sup>84</sup> M. Augier, J.-G March, « The Pursuit of Relevance in Management Education », *California Management Review*, vol. 49, n°. 3, 2007, p. 129-146

## **II. Les modèles d'éducation au management**

Korpiaho *et al.*<sup>85</sup> présentent six modèles de l'éducation au management. Ils sont explicités dans le tableau en annexe I.

### **1. Les modèles traditionnels et « MBA »**

Les modèles « traditionnel » et « MBA » sont ceux qui font l'objet des critiques sur la pertinence et l'excès d'académisme reprochés aux méthodes d'enseignement du management. Les quatre autres modèles peuvent être considérés comme des propositions de solution et se définissent en opposition à ces deux premiers modèles.

### **2. Le modèle scientifique**

Selon Rousseau et McCarthy<sup>86</sup>, le modèle dit scientifique procède d'une critique de la qualité scientifique des contenus des enseignements. Inspiré de l'« evidence based management », prôné par Pfeffer et Sutton<sup>87</sup>, il réclame un examen serré des théories enseignées, dont beaucoup seraient fantaisistes. Les enseignements de gestion seront pertinents s'ils offrent des fondements robustes aux pratiques de gestion : voici le principe qui légitime cette proposition.

Comme l'explique Hervé Laroche<sup>88</sup>, le modèle scientifique réfute le reproche de l'académisme sous deux aspects:

- Premièrement, les enseignements de gestion dans les modèles dominants seraient faussement académiques, par manque d'exigence scientifique.
- Deuxièmement, la science est le seul fondement admissible des pratiques de gestion.

A l'instar des écoles professionnelles (droit, médecine, architecture ingénierie), le modèle scientifique a pour vocation de former des professionnels compétents<sup>89</sup>.

---

<sup>85</sup> K. Korpiaho, H. Päiviö, K. Räsänen, « Anglo-American forms of management education : A practice-theoretical perspective », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 23, 2007, p. 36-65.

<sup>86</sup> D. M. Rousseau & S. McCarthy, « Educating Managers From an Evidence-Based Perspective », *Academy of Management Learning & Education*, vol. 6, n° 1, 2007, p. 84-101.

<sup>87</sup> J. Pfeffer, R. Sutton, « Faits et Foutaises dans le management », Paris, Vuibert, 2007.

<sup>88</sup> H. Laroche, Op. Cit p. 61.

<sup>89</sup> J., Pfeffer, C.T., Fong « The end of Business Schools ? Less success than meets the eye », *Academy of Management Learning & Education*, vol. 1, n° 1, 2002, p. 78-95.

Toutefois, le modèle scientifique fait l'objet d'une critique concernant l'accueil que fera l'entreprise au modèle scientifique. Les résultats scientifiquement fondés, caractérisés par leur complexité, et leur imperfection, seront-ils volontiers acceptés par les entreprises ?

### **3. Le modèle des compétences**

Le modèle des compétences redéfinit l'enjeu de la formation au management. Les enseignements de gestion sont focalisés sur les compétences. L'entreprise est à la recherche de futurs cadres ayant acquis des compétences relationnelles, décisionnelles et communicationnelles. La nouvelle distribution des priorités dans les contenus, implique la mise en place de dispositifs d'accompagnement en vue de favoriser le développement personnel. En particulier, une interaction directe et étroite avec les entreprises est jugée indispensable, car elle constitue l'environnement adéquat au développement de ces compétences.

### **4. Le modèle basé sur l'action**

Le modèle basé sur l'action (action-based learning), est très proche du modèle des compétences. Il est fondé sur l'action et met davantage l'accent sur l'aspect technique ou méthodologique des pratiques de gestion. Il base ses réflexions sur le principe que « le management ne s'apprend pas sur les bancs de l'école ». La proximité avec les pratiques et les praticiens est donc essentielle. L'insertion des enseignés dans l'entreprise doit être privilégiée, caractéristique partagée avec le modèle des compétences.

#### **➤ Critique des modèles des compétences et du modèle basé sur l'action**

L'hypothèse sur laquelle sont fondés les modèles des compétences et de la formation par l'action, est la présence d'entreprises ouvertes et coopératives. Comme le soulignent Jolivet et al<sup>90</sup>, les propositions de coopération étroite, massive et durable entre institutions d'enseignement et entreprises font parfois preuve d'un optimisme exagéré sur les capacités d'engagement des entreprises. Les questionnements suivants sont posés<sup>91</sup>:

- Les rythmes, horizons et objectifs des entreprises en matière de formation sont-ils compatibles avec la permanence et la structuration nécessaire à une formation universitaire ?

---

<sup>90</sup> F. Jolivet, O. Bado, J. L. Vaysse, « Le grand écart entre enseignement et vie en entreprise », *Expansion Management Review*, juin 2005, p. 58-67.

<sup>91</sup> H. Laroche, Op. Cit, P63.

- Les institutions de formation, qui assument les charges du travail d'ingénierie pédagogique et s'engagent vis-à-vis des formés, peuvent-elles accepter les risques d'une collaboration qui peut s'avérer instable ?
- Les entreprises sont-elles vraiment disposées à dégager des moyens de qualité pour participer à des actions d'éducation lorsque celles-ci sont peu spectaculaires ?

En réalité, accueillir des apprenants est difficile et coûteux à court terme et source d'incertitudes, de risques. Les entreprises n'acceptent souvent d'entrer dans ces actions d'éducation que si elles en maîtrisent étroitement les modalités. Cette maîtrise peut ne pas être compatible avec les principes même de l'éducation. Ajoutons à ces remarques que le coût de ces dispositifs, en termes d'encadrement pédagogique, est généralement excessif compte tenu les modes de financement des institutions.

Ces différents facteurs limitent très fortement l'ampleur des actions de formation envisageables dans le cadre de ces deux modèles qui paraissent incompatibles avec les contraintes d'une formation universitaire.

## **5. Le modèle critique**

Contrairement aux trois modèles précédents, le modèle critique n'alimente pas la rhétorique de l'utilité. Son contenu politique a pour objectif de mettre à jour les fondements idéologiques des pratiques de gestion et des enseignements de gestion traditionnels pour préparer les futurs praticiens à résister aux forces auxquelles ils seront soumis en entreprise.

### **Conclusion**

Aujourd'hui, les modèles d'enseignement du management traditionnels sont remis en cause. Tout d'abord, la séparation entre niveaux hiérarchiques est désormais contrariée par les notions de participation à la décision et les cercles de qualité. Par ailleurs, le développement des fonctions transversales va à l'encontre du cloisonnement classique des fonctions. Enfin, la notion de frontière de l'entreprise avec son environnement prend désormais de nouvelles dimensions. Tous ces éléments entraînent une mutation profonde des enseignements de gestion. Les transformations suivantes au niveau des enseignements sont préconisées<sup>92</sup> :

<sup>92</sup> R. Laufer, Op. Cit, p133.

## **Chapitre II Mondialisation, facteur de changement dans l'enseignement du management**

- Une mutation dans la pédagogie des enseignements généraux, par exemple, l'on devrait accorder une importance accrue au droit et aux langues étrangères ;
- Les approches pluridisciplinaires se développent la socio-économie ;
- Le développement d'approches transversales dans le domaine des techniques de gestion : la gestion de projet, la gestion de la qualité, la gestion de crise...
- L'apparition d'enseignements visant directement la dimension existentielle du management et dont le but est de développer les compétences personnelles et relationnelles des managers : l'éthique, le leadership...

Ces éléments feront l'objet d'une étude détaillée et approfondie dans la section suivante.

## **SECTION 2**

### **EVOLUTION DES DISCIPLINES DE GESTION**

Introduction

#### **I. L'enseignement de la stratégie**

1. Arguments en défaveur de l'enseignement de la stratégie
2. Plaidoyer en faveur de l'enseignement de la stratégie

#### **II. Le management de la performance, substitut du contrôle de gestion**

1. Les nouvelles structures de l'entreprise
2. Les principaux mécanismes du management de la performance
3. Les liens entre les mécanismes du management de la performance et la formation au management

#### **III. Le marketing management**

1. Les trois piliers du marketing management
2. Changements nécessaires au niveau de la formation au marketing
3. Investissements nécessaires à la nouvelle formation au management
4. La relation enseignant-entreprise

#### **IV. Droit et fiscalité, une discipline de management à part entière**

1. Le rôle du juriste dans l'entreprise
2. Les formations juridiques et fiscales

#### **V. Les nouveaux métiers de la finance**

1. Facteurs de mutation de la finance
2. Les nouveaux métiers de la finance
3. Le profil des cadres de la finance
4. La formation à la finance

#### **VI. Le management de la production face aux nouvelles contraintes de la compétitivité**

1. L'ouverture de l'entreprise sur son environnement
2. Le décloisonnement des fonctions de l'entreprise
3. Les orientations de l'enseignement du management de la production
4. Les nouvelles pédagogies du management industriel

#### **VII. Le management des ressources humaines**

1. Les mutations de l'environnement managérial
2. De nouvelles compétences pour les managers
3. Pédagogie du management des ressources humaines

Conclusion

## **SECTION 2 : EVOLUTION DES DISCIPLINES DE GESTION**

### **Introduction**

Cette section se base principalement sur une étude effectuée par un groupe d'enseignants de l'école HEC Paris. Cette prestigieuse école de commerce est une référence en matière d'enseignement du management et d'innovation dans les programmes et les méthodes pédagogiques employées. Cette étude retrace les changements opérés au niveau des disciplines de gestion en France et bien qu'elle date de 1994, elle correspond à la réalité actuelle de l'enseignement du management à l'université algérienne. En effet, les enseignements qui y sont prodigués n'ont pas évolués au même rythme que les programmes européens ou anglo saxons. De fait certains dirigeants d'entreprises, remettent en cause l'enseignement de certaines disciplines de gestion, car selon eux la formation prodiguée aux étudiants, ne correspond pas au profil attendu sur le terrain.

Concernant la stratégie, l'étude révèle les arguments sur l'obsolescence des enseignements et a clairement mis l'accent sur les limites de certains modèles de stratégie enseignés, comme la courbe d'expérience ou la matrice BCG, par exemple. Ces deux outils stratégiques phares sont contredits et mis en difficulté par la mondialisation des marchés et la mutation de l'environnement de l'entreprise. L'enseignement de la stratégie et de la politique d'entreprise doit évoluer. Face à la concurrence internationale et à la rapidité d'évolution des marchés, il doit permettre à l'étudiant d'acquérir une méthode d'analyse capable de structurer sa réflexion afin d'anticiper les opportunités et les menaces émanant de l'environnement.

Cette étude démontre également que le contrôle de gestion doit être remplacé par le management de la performance. En effet, les futurs cadres et managers sont rarement chargés de concevoir des systèmes de contrôle de gestion ou d'élaborer un système de pilotage, Par contre, leur rôle est de gérer une activité et de la rendre performante et compétitive. Là est tout l'intérêt d'un cours de management de la performance. Il permet de former le futur cadre ou manager à ces impératifs là, en l'occurrence, maîtriser la performance, la mesurer et l'améliorer.

Par ailleurs, le modèle d'organisation traditionnelle de l'entreprise est déstabilisé sous l'effet de trois forces majeures : « l'exigence accrue des consommateurs, l'intensification de

## **Chapitre II Mondialisation, facteur de changement dans l'enseignement du management**

la concurrence et l'accélération du changement sous toutes ses formes »<sup>93</sup>. C'est pourquoi l'entreprise, doit s'intégrer pleinement dans le système de la concurrence internationale en s'appuyant sur sa fonction marketing, lien privilégié avec le marché. Par conséquent, l'enseignement du marketing tel qu'il a été prodigué à ce jour devra subir une profonde transformation afin de permettre aux jeunes managers et aux futurs cadres de prendre en compte et d'assumer les impératifs de l'environnement actuel.

Aussi surprenant que cela puisse paraître, l'étude porte un intérêt particulier au droit et à la fiscalité. L'un des objectifs de la formation au management est de former au droit et à la fiscalité les responsables d'entreprise. L'apprentissage des notions juridiques est essentiel à la survie et à la performance de l'entreprise. La dimension juridique doit impérativement être intégrée aux différentes modalités de prise de décision, non pas en tant que contrôle à posteriori mais dès la conception même de toute opération. La formation au droit et à la fiscalité permet de rendre aux yeux des dirigeants l'environnement de l'entreprise moins incertain et moins hostile.

L'étude des professeurs de l'école HEC préconise également une formation à la finance avec un degré d'exigence élevé et une pédagogie particulière. En effet, la déréglementation des marchés des changes et des crédits est à l'origine de transformations profondes du paysage financier. Trois facteurs retiennent particulièrement l'attention : l'accélération des innovations financières, l'apparition de nouveaux acteurs sur le marché financier et la montée des risques. Ces mutations n'ont pas été sans affecter les métiers de la sphère financière ainsi que le profil des cadres de la finance.

Concernant le management industriel, il a toujours été l'apanage des ingénieurs des méthodes dont le rôle est la construction des systèmes de production et l'aménagement des postes de travail. Par conséquent, son enseignement se situe toujours d'un point de vue technique avec pour objectif l'amélioration de la productivité par l'amélioration de l'efficacité des machines. Cependant, la réalité de l'entreprise a maintes fois montré que la performance de la production était plus tributaire de « la bonne intégration des décisions industrielles et logistiques à la stratégie d'ensemble de l'entreprise », que de « l'automatisation et l'informatisation de l'outil industriel ». Ainsi, l'enseignement du management industriel et logistique doit nécessairement prendre en considération l'ouverture de l'entreprise sur

---

<sup>93</sup> M. Hammer et J. Champy, « Le reengineering, Réinventer l'Entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances », Dunod, 1993.

l'environnement, d'une part, et l'intégration des fonctions autres que la production, d'autre part.

## I. L'enseignement de la stratégie

Face aux multiples réflexions émanant du monde des entreprises sur l'inanité de l'enseignement de la stratégie, Bernard Garrette, membre du Corps Professoral Permanent du Groupe HEC, enseignant la stratégie et la politique d'entreprise, pose la question de la pertinence de l'enseignement de la stratégie dans la formation au management : « Sommes-nous en train de mettre sur le marché un produit obsolète, sans avenir, en rendant ainsi un très mauvais service à nos étudiants ? Probablement oui, si l'on en croit de nombreux responsables d'entreprises qui nous disent, de manière plus ou moins détournée, qu'il ne faut pas, ou plus enseigner la stratégie à nos étudiants. »<sup>94</sup>

### 1. Arguments en défaveur de l'enseignement de la stratégie

Les arguments des responsables d'entreprises sur l'inutilité de l'enseignement de la stratégie peuvent être convaincants, surtout lorsqu'ils sont basées sur l'étude de l'évolution des demandes, à la fois des entreprises et des étudiants.

✓ **Le premier argument** concerne les changements rapides que connaît le monde économique et qui contrarient les modèles de stratégie étudiés dans les universités et les grandes écoles. La réalité des entreprises correspond à des mutations qui démentent formellement les lois et les modèles considérés par le passé comme immuables et sûrs. Deux exemples sont mis en exergue :

- **Exemple 1: la théorie de la courbe d'expérience**

La courbe d'expérience également connue sous le nom de la Loi de Wright (1936), stipule que plus le volume de la production augmente, plus les coûts (administration, production, distribution, communication) unitaires ont tendance à diminuer, et par conséquent, cela doit être suivi d'une compétitivité et d'un profit accrus. L'on constate actuellement, que la taille ne va pas nécessairement de paire avec les profits et la compétitivité, au contraire, cela est souvent synonyme de licenciements et de pertes, IBM et General Motors en sont des exemples types.

---

<sup>94</sup> Bernard Garrette, « Faut-il encore enseigner la stratégie ? », in « L'école des managers de demain », Les professeurs du groupe HEC, Economica, 1994, p 108.

• **Exemple 2 : la matrice du BCG**

La matrice BCG est un outil stratégique développé par le Boston Consulting Group, à la fin des années 60. Cet outil renseigne le décideur sur le positionnement d'une entreprise sur un secteur d'activité donné. On positionne chaque secteur d'activité d'une entreprise sur une matrice caractérisée par 2 indicateurs: le rapport entre la part de marché de l'entreprise et celle du leader et le taux de croissance du secteur d'activité. Le croisement des situations et des positions débouche sur un tableau à quatre cases. Chacune d'elles possède des caractéristiques commerciales et financières qui justifient son nom et la stratégie à suivre.

- Une star : marché en forte croissance et position dominante de l'entreprise sur le marché.
- Un dilemme : marché en forte croissance, mais faible part de marché de l'entreprise.
- Une vache à lait : marché en faible croissance ou récession et position dominante de l'entreprise sur ce marché.
- Un poids mort : marché en faible croissance ou récession et faible part du marché de l'entreprise.

La matrice BCG permet ainsi de classer les produits en fonction de leur aptitude à générer du cash, tout en tenant compte de la croissance du marché, ainsi que leur part de marché. L'objectif de cette méthode est d'identifier quels sont les secteurs d'activité stratégiques pour l'entreprise ainsi que d'éventuels réajustements à effectuer.

Bien qu'utilisée par le passé par les grandes firmes, la matrice du BCG est actuellement remise en cause. En effet, elle recommandait de diminuer les investissements sur les produits ou secteurs baptisés « poids morts », or actuellement des cas concrets de firmes démentent formellement cette alternative.

L'exemple le plus parlant est celui du groupe « Lyonnaise des eaux- Dumez », qui ayant une part de marché deux fois inférieure à celle de la Générale des eaux, leader sur le marché de distribution d'eau en France, continue néanmoins à récolter l'essentiel de son cash flow de cette activité. Il serait donc illogique pour la Lyonnaise des eaux- Dumez, de désinvestir dans ce secteur, considéré par la matrice BCG comme « poids mort ».

Un autre exemple est souvent brandi par les détracteurs du modèle BCG, celui de l'entreprise « Nouvelles Frontières ». Cette entreprise réalise un parcours brillant sur le

secteur des voyages à l'étranger, bien que ses parts de marché, sur un marché en difficulté depuis la guerre du Golfe de surcroît, soient largement inférieures à celle du leader « Club Méditerranée ».

Devant ces exemples, on peut se demander si le management stratégique ne vit pas actuellement une crise paradigmatico majeure. Les modèles passés sont le plus souvent remplacés par des théories échafaudées au gré de tendances éphémères. « Ainsi, la distinction entre la stratégie de coût/volume et stratégie de différenciation, base de la notion d'avantage compétitif, est battue en brèche par le concept de *standard customisation* ; les modèles les plus évolués d'organisation sont censés laisser la place à la *pyramide inversée* ou au *reengineering*, tant et si bien que, bientôt, le problème ne sera plus l'obsolescence, mais l'absence de théorie à enseigner »<sup>95</sup>.

✓ **Le deuxième argument** concerne le manque d'expérience professionnelle des étudiants dans le domaine des affaires. Formuler une stratégie, nécessite de faire simultanément et de manière exhaustive, un diagnostic interne et externe de tous les éléments constitutifs de l'environnement de l'entreprise. Sans une expérience sur le terrain, ces deux diagnostics ne peuvent être menés de manière claire et lucide. Aller sur le terrain évite de se perdre dans un « labyrinthe d'hypothèses » et d'aboutir à des conclusions impossibles à appliquer à la réalité de l'entreprise.

La stratégie repose sur une synthèse de connaissances qui englobent l'ensemble des domaines fonctionnels de la gestion, la finance, la gestion de la production, le marketing, la gestion des ressources humaines et le droit des affaires. Ces savoirs théoriques acquis à l'école ou à l'université, sont certes nécessaires à l'élaboration d'une stratégie, mais largement insuffisants s'ils ne sont pas confrontés à la pratique, seule capable de les articuler afin d'en faire une synthèse pertinente et réaliste.

✓ **Le troisième argument** stipule clairement que la stratégie ne s'apprend pas, elle serait réservée à un nombre limité de leaders nés. Ceci est confirmé et conforté par la définition de la stratégie telle qu'elle a été formulée par les fondateurs de la discipline « la stratégie, c'est tout ce qui empêche le dirigeant de dormir ». Cette définition met en évidence l'étroite corrélation qui peut exister entre le dirigeant et la stratégie, « La stratégie est le problème personnel du manager. Car, si la stratégie est la principale génératrice des résultats

---

<sup>95</sup> B. Garette, Op. Cit, P110.

de l'entreprise, quelque soit la nature de ces résultats, son élaboration reste la fonction principale de la direction, le dirigeant en est donc le premier responsable »<sup>96</sup>.

Toutefois, le dirigeant, dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, est loin de se contenter de faire une synthèse des recommandations exprimées par les différents responsables à la tête des différentes fonctions de l'entreprise, « cela ne déboucherait pas sur une stratégie digne de ce nom ». Par conséquent, il est clair que la formulation de la stratégie, reste du ressort du dirigeant seul, car la conciliation entre les attentes de toutes les fonctions, qui sont contradictoires par nature, est complexe, voir impossible. Le directeur de la fonction de production a pour principal objectif la minimisation des différents coûts, il aspire pour cela à la standardisation des pièces, des processus et par conséquent des produits. Cela, n'arrange pas le responsable marketing qui en voulant répondre à toutes les demandes du marché, souhaiterait au contraire un éventail élargi de choix de produits. Le directeur financier, quant à lui, en essayant de gérer les modes et les sources de financement, sera très regardant des investissements et des différents coûts et charges. « Ces logiques, bien que nécessaires au sein de chaque fonction, sont inconciliables,..., chaque fonction doit être gérée correctement par des spécialistes, et la stratégie est la spécialité des créateurs d'entreprises ou des grands dirigeants».<sup>97</sup>

Les créateurs d'entreprises, les grands dirigeants ont besoin de compétences personnelles, nullement apprises sur les bancs de l'université : tout d'abord, la capacité à avoir une vision stratégique, et ensuite la faculté de rassembler autour du projet les personnes qualifiées. « Seule l'équation personnelle du dirigeant permet de faire tenir ensemble les composants d'un cocktail à chaque fois spécifique.». Deux exemples sont souvent cités pour corroborer cette constatation :

- ✓ En premier lieu, la capacité de Jacques Maillot, créateur de l'entreprise de tourisme Nouvelles Frontières, à entraîner une équipe dans un projet qui paraissait, vu les circonstances de l'époque (la guerre du Golf), irréalisable. La réussite de cette entreprise est sans aucun doute, le résultat de la vision stratégique du dirigeant et de sa faculté à convaincre et à motiver son équipe.
- ✓ L'autre exemple, est celui de Jacques Decaux, leader mondial des entreprises de publicité extérieure, qui a développé ses activités dans le mobilier urbain, les

<sup>96</sup> B. Garette, Op. Cit, P111.

<sup>97</sup> Idem, p112.

panneaux publicitaires et les enseignes lumineuses. Son idée de départ était le résultat d'une intuition personnelle, sa réalisation semblait incongrue, mais, c'était sans compter sur le courage et les capacités de stratège du dirigeant.

Ces arguments font douter même les enseignants de stratégie, « La stratégie est une affaire de création et un leader-créateur réussit là où les techniciens les plus intelligents et les mieux formés en seraient incapables ; Dès lors, il est inutile de former les étudiants à la stratégie. Il vaut mieux donner à nos élèves des compétences à la mesure des postes de cadres qu'ils vont occuper à la sortie de l'école et laisser l'avenir désigner les leaders de demain »<sup>98</sup>.

## **2. Plaidoyer en faveur de l'enseignement de la stratégie**

Les arguments présentés précédemment incitent à l'abandon de l'enseignement de la stratégie. Ils ne sont, toutefois pas sans appel comme il apparaît dans ce qui suit.

L'usure des modèles stratégiques aurait pour explication un processus issu lui-même de la stratégie : la concurrence. Pour étayer cette thèse, B. Garette donne l'exemple de Toyota qui a mis en place le juste à temps, afin de trouver sa place sur le marché de l'automobile occupé jusqu'aux années quatre vingt par les leaders américains.

### **✓ L'exemple Toyota**

La production de masse qui avait fait le succès des constructeurs américains, Ford et General Motors, repose sur la théorie de la courbe d'expérience. Toyota devait donc trouver une autre méthode lui permettant de dégager un avantage compétitif. Le juste à temps lui a permis de baser sa production sur des séries limitées avec un minimum de coûts et un maximum de qualité, provoquant ainsi une révolution dans le secteur de l'automobile. « Ainsi, la plupart des mutations de l'environnement qui mettent en péril les entreprises ne sont pas spontanées, elles sont provoquées, volontairement, par des concurrents qui mettent en œuvre une nouvelle stratégie. La stratégie n'a en effet de sens que par rapport à la stratégie des concurrents, il n'y a pas de bonnes stratégies en soie, mais des stratégies qui permettent de construire un avantage compétitif par rapport aux concurrents ». »<sup>99</sup>.

Par conséquent, l'enseignement de la stratégie doit permettre à l'étudiant d'acquérir une méthode d'analyse capable de structurer sa réflexion en anticipant le comportement des

---

<sup>98</sup> B. Garette, Op. Cit. P113.

<sup>99</sup> Idem, p115.

concurrents. L'essence même de la stratégie induit un comportement de survie en situation de monopole, c'est-à-dire dans un marché où il y a un petit nombre de concurrents et où le comportement des uns influe sur le devenir des autres.

Sur ce point, Bernard Garette, conclut : « Il est urgent de former nos étudiants pour qu'ils soient capables de comprendre le contexte où s'exercera leur métier. Il est également indispensable de former leur esprit critique pour qu'au lieu de souscrire successivement aux différents modes qui ponctuent l'évolution du management, ils disposent d'un schéma de référence rigoureux et soient ainsi capables de séparer le bon grain de l'ivraie ».

L'enseignement de la stratégie et de la politique d'entreprise doit évoluer. De sorte qu'elle doit pousser les étudiants à réfléchir, à comprendre la politique interne de l'entreprise dans laquelle ils travailleront, à saisir ce qu'est une stratégie, à décoder les changements de l'environnement et le rôle particulier qu'y jouent les concurrents. Car ces futurs cadres seront pour la plupart chargés explicitement ou non de démultiplier une stratégie. De plus en plus, les entreprises font participer leurs cadres à l'élaboration de la stratégie, de manière à améliorer leur implication dans sa mise en œuvre. Face à la concurrence internationale, face à la rapidité d'évolution des marchés, c'est une garantie d'efficacité.

## **II. Le management de la performance, substitut du contrôle de gestion**

Selon un grand nombre d'enseignants, le contrôle de gestion doit inévitablement évoluer vers le management de la performance, et ce pour les raisons suivantes<sup>100</sup> :

✓ Tout d'abord, hormis les étudiants qui se spécialisent en fin de cycle en contrôle de gestion, la formation en gestion de manière générale, n'est pas destinée aux contrôleurs de gestion, mais à des cadres, des managers. Ces futurs cadres et managers sont rarement chargés de concevoir des systèmes de contrôle de gestion ou d'élaborer un système de pilotage. Par contre, leur rôle sera de créer de la richesse en gérant une activité, c'est-à-dire de la rendre performante et compétitive. Pour cela, ils devront être capables de répondre aux questions suivantes : comment agir au quotidien ? Comment modifier l'organisation ?

---

<sup>100</sup> Véronique Mailleret, « Du contrôle de gestion au management de la performance », in « L'école des managers de demain », Les professeurs du groupe HEC, Economica, Paris, 1994, P122.

Comment mobiliser les hommes ? Comment gérer les activités ? Tout cela dans le but d'atteindre les objectifs qui leur sont assignés.

Un cours de management de la performance doit être capable de former le futur cadre ou manager à ces impératifs là, en l'occurrence, **maitriser la performance de son unité, la mesurer et l'améliorer.**

✓ La deuxième raison, nous revoie au contenu de cette discipline du management. Le contrôle de gestion permet la mesure des résultats de l'entreprise *à postériori*, or la mesure et la constatation des résultats peuvent, certes, permettre d'effectuer des correctifs futurs, mais ne serait-il pas plus intéressant de provoquer et d'être à l'origine de ces résultats. Le management de la performance, peut jouer ce rôle. Placé en amont des résultats, le management de la performance, agit sur les décisions et les actions au quotidien (qualité des produits et des services, délais, prix...) afin d'atteindre les résultats escomptés.

### **1. Les nouvelles structures de l'entreprise**

La pratique du contrôle de gestion est basée sur le découpage de l'entreprise en centres de responsabilité, par contre, le management de la performance repose sur d'autres structures aux côtés des structures traditionnellement utilisées.

Le découpage de l'entreprise en centres de responsabilité est un découpage vertical, qui s'opère le long des lignes hiérarchiques. Ce découpage perd de sa pertinence lorsqu'il s'agit de mesurer la performance dans l'entreprise, et ce pour plusieurs raisons<sup>101</sup> :

✓ **La première raison** est que même si la structure fonctionnelle est toujours adoptée dans l'entreprise, la logique de production et de commercialisation sont des logiques transversales. La commercialisation d'un produit nécessite la coopération entre les différentes fonctions de l'entreprise plutôt que leur juxtaposition.

Lorsque les objectifs sont purement financiers ou relatifs à des entités indépendantes les unes des autres, la décomposition verticale des objectifs le long des lignes hiérarchiques est tout à fait possible. Par contre, lorsque les centres de responsabilité sont interdépendants, cela exige une étroite coopération dans la maîtrise des résultats et une responsabilité partagée.

---

<sup>101</sup> Véronique Malleret, Op. Cit. p124

✓ **La deuxième raison**, est l'existence de réseaux opérationnels qui lient les entreprises juridiquement indépendantes. Ces réseaux situés au niveau des approvisionnements, de la commercialisation, ou de la production, créent des liens et des interactions qui effacent progressivement dans le court terme toute frontière et toute limite entre l'entreprise et ces réseaux opérationnels. Par conséquent, la performance et le résultat de l'entreprise dépendront de la qualité de la coopération entre les deux parties, l'entreprise, d'une part et le réseau d'autre part.

Si nous prenons l'exemple d'une entreprise qui produit des véhicules, les délais de livraison peuvent être améliorés grâce « à une étroite collaboration entre le constructeur et les ensembliers, matérialisés par le choix de nomenclature de produits identiques, la communication des programmes de production, des systèmes informatiques des données compatibles, des implantations physiques proches »<sup>102</sup>.

Le contrôle de gestion s'appuie principalement sur les centres de responsabilité, quant au management de la performance, il devra opérer avec trois types de structures, non exclusives : les centres de responsabilité, les processus et les projets.

### **1.1.Les centres de responsabilité**

Le centre de responsabilité reste dans certains cas bien précis le moyen privilégié de structurer l'entreprise et d'y gérer la performance. C'est le cas par exemple, d'une entreprise de bâtiment ou de travaux publics où chaque chantier, chaque région peut constituer un centre de profit et d'investissement indépendant et autonome. C'est le cas aussi des entreprises structurées en divisions-produits, lorsque ces derniers sont hétérogènes et lorsque leur fabrication, leur conception et leur commercialisation sont totalement indépendantes. Mais le centre de responsabilité ne constitue pas le seul et unique moyen de structurer l'entreprise et d'y gérer sa performance.

### **1.2. Le processus**

Le processus peut être défini comme étant « une succession d'activités et /ou opérations, effectuées par des entités différentes de l'entreprise (fonctionnelles, géographiques...) débouchant sur la production d'un bien ou d'un service, en relation directe avec un client ou un groupe de clients, par exemple, la conception et l'industrialisation d'un produit nouveau,

---

<sup>102</sup> V. Malleret, Op. Cit. p126.

ou encore, le cycle des commandes : enregistrement, production, livraison, facturation, encasement... ».<sup>103</sup>

Cette structure organisationnelle qui permet de prendre en compte la gestion transversale de la performance doit être prise en charge par des entités appelées « processus ». Ces entités doivent être dotées d'un responsable « le gestionnaire de processus », les objectifs fixés et les plans d'action mis en place.

Le juste-à-temps et la qualité totale, concepts phare des années quatre vingt facilitent l'approche transversale de l'entreprise. En effet, tous les acteurs du processus doivent prendre en considération les objectifs et les besoins de ceux qui les précédent et de ceux qui les suivent au sein du processus. Les structures organisationnelles et les outils du contrôle de gestion n'ont pas suivi l'approche transversale, largement développée par ces deux concepts. Le retard accusé doit être comblé afin que la gestion de la performance puisse être pertinente et efficace.

### **1.3.Les projets**

Le projet est la troisième structure sur laquelle repose le management de la performance. Le projet est une structure transversale limitée dans le temps et dans son objet. Les outils de la gestion des projets sont les objectifs à atteindre, le calendrier des opérations, le plan de charge et les ressources nécessaires. Ces outils permettent de formaliser et de contrôler les changements à effectuer dans l'entreprise, changements dus à un environnement instable et en perpétuel mouvement.

Il est clair que le management de la performance s'il doit remplacer progressivement le contrôle de gestion, devra reposer sur les structures citées plus haut. Cela pose quelques problèmes dans l'organisation telle que la difficulté d'affectation des moyens entre fonctions et processus ou la priorité entre différents processus. Pour remédier à cela, plusieurs auteurs proposent des solutions à même de concilier les dimensions horizontales et verticales de l'entreprise. J.P. Levieux, tout en maintenant une dimension verticale hiérarchique, instaure des critères de jugement des responsables sur la gestion de leur unité<sup>104</sup>. J.L. Ardoïn tente de concilier le management stratégique de l'entreprise et la gestion courante des activités<sup>105</sup>. M. Lebas, dans une vision plus globale, propose trois axes de gestion : le premier s'inscrit dans la

---

<sup>103</sup> I. Malleret, Op. Cit., p126.

<sup>104</sup> J.P. Levieux « Le pilotage par la qualité », ESF, Paris, 1992.

<sup>105</sup> J. L. Ardoïn « Une nouvelle donne pour le contrôle de gestion », Revue française de comptabilité, Juin 1994.

logique de la comptabilité d'activité (Activity Based Costing), le second, met l'accent sur la contribution de chaque unité aux objectifs globaux, le troisième, enfin, repose sur la dimension de coordination basée sur des éléments transverses aux activités comme les budgets et les tableaux de bord par exemple<sup>106</sup>.

## **2. Les principaux mécanismes du management de la performance**

Les mécanismes clés du management de la performance sont la boucle de contrôle, la méthode OVAR, la déclinaison des objectifs et l'analyse et la résolution des problèmes.

### **2.1.La boucle de contrôle**

Ce processus est le seul qui soit systématiquement enseigné en contrôle de gestion, il s'est enrichi au fil des enseignements. Généralement, la boucle de contrôle comprend trois étapes en boucle : la fixation des objectifs, l'action et l'analyse des résultats qui doit engendrer de nouveaux objectifs. La boucle de contrôle s'est ensuite enrichie d'un niveau supplémentaire, l'apprentissage, puis d'une dimension nouvelle, son adaptabilité aux changements de l'environnement.

### **2.2.La « méthode OVAR » : Objectifs, Variables d’Action, Responsabilité**

La méthode OVAR consiste à isoler les variables d'action clés qui permettent au décideur d'atteindre ses objectifs. La méthode peut avoir plusieurs applications pratiques<sup>107</sup> :

- ✓ Tout d'abord, les notions clés de la méthode OVAR sont utilisées dans l'élaboration du tableau de bord du décideur. En effet, les objectifs, les variables clés et les plans d'action définis par la méthode OVAR peuvent constituer la matière première à la structure du tableau de bord, outil de pilotage primordial du manager.
- ✓ Ensuite, la méthode OVAR peut contribuer à augmenter l'efficience des équipes et la cohésion des cadres et des dirigeants.
- ✓ Enfin, la méthode OVAR peut contribuer de manière efficace à la convergence et à la déclinaison des objectifs le long de la ligne hiérarchique.

---

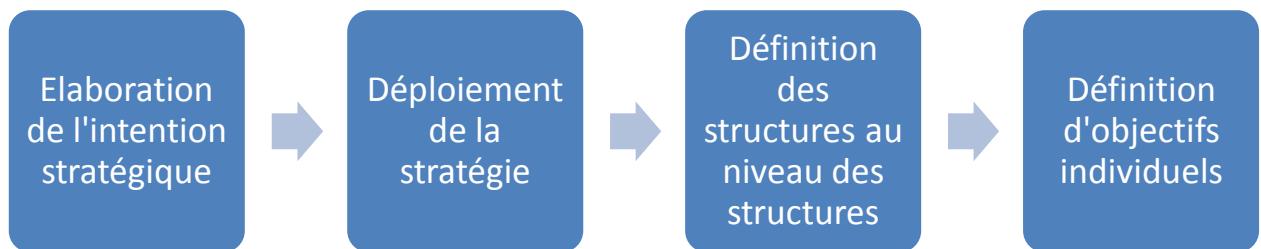
<sup>106</sup> M. Lebas « Du coût de revient au management de la performance », Revue française de comptabilité, Juillet 1994.

<sup>107</sup> V. Malleret, Op. Cit. p133.

### **2.3.La déclinaison des objectifs**

La déclinaison des objectifs consiste à transformer les objectifs stratégiques de l'organisation en objectifs individuels. La figure suivante illustre les quatre étapes nécessaires à cette transformation :

**Figure 4 : La déclinaison des objectifs**



**Source :** Véronique Mailleret, « Du contrôle de gestion au management de la performance », in « L'école des managers de demain », Les professeurs du groupe HEC, Economica, Paris, 1994, P134.

Cette déclinaison des objectifs est aisément applicable dans un cas classique où les objectifs sont purement financiers et où les centres de responsabilités constituent les éléments de la structure.

### **2.4.L'analyse et la résolution de problèmes**

Le quatrième mécanisme qui peut contribuer à la maîtrise de la performance est l'analyse du problème et sa résolution. Arriver à déterminer et à trouver un problème dans une entreprise n'est pas chose facile. La démarche pour détecter un problème dans l'organisation est la suivante :

- Repérer les acteurs concernés,
- Mettre en évidence les enjeux liés au problème (autonomie, image, pouvoir),
- Envisager les actions à mettre en œuvre.

Cette démarche est porteuse d'un avantage pédagogique, car elle oblige l'élève ou l'étudiant à avoir deux comportements jusqu'ici peu sollicités dans la formation :<sup>108</sup>

<sup>108</sup> V. Mailleret, Op. Cit. p136.

## **Chapitre II Mondialisation, facteur de changement dans l'enseignement du management**

- Une capacité à « se mettre à la place des autres », pour comprendre ce qui les fait agir et essayer de déterminer véritablement leurs enjeux sans chercher à projeter sur eux ses propres modes de pensée et d'action.
- Une capacité à appréhender et à comprendre des décisions et des actions fondées sur une rationalité axiologique (les valeurs de l'acteur) plutôt que sur une rationalité théologique (les objectifs de l'organisation).

### **3. Les liens entre les mécanismes du management de la performance et la formation au management**

En premier lieu, les compétences acquises par l'étudiant dans l'un de ces mécanismes peuvent être utilisées dans un autre. Car loin d'être exclusifs, ils sont au contraire complémentaires. La preuve en est que le premier mécanisme, la boucle de contrôle, joue un rôle pertinent dans la détermination des variables et des plans d'action, éléments indispensable à la mise en place du deuxième mécanisme, la méthode « OVAR ». Quant au troisième mécanisme, la déclinaison des objectifs, il peut intervenir de manière efficace dans la méthode « OVAR ». Il en est de même concernant le quatrième mécanisme, l'analyse et la résolution des problèmes, dans la détermination des plans d'action.

En second lieu, les mécanismes du management de la performance ne s'appliquent pas de manière exclusive à la comptabilité et aux analyses financières, mais à tous les domaines où la maîtrise de la performance est demandée. Ces mécanismes peuvent être d'un grand intérêt pour garantir la performance du manager dans plusieurs situations différentes telles que l'amélioration de la qualité, la gestion des ressources humaines ou la commercialisation des produits.

### **4. L'intérêt de l'enseignement du management de la performance**

✓ L'enseignement du management de la performance doit revêtir **un aspect historique**, c'est-à-dire, présenté les évolutions de la discipline : contrôle des coûts, contrôle budgétaire, contrôle de gestion et enfin le management de la performance. Chacune de ces étapes doit être enseignée tout en mettant en évidence le **contexte économique général, les modes d'organisation et les modes de gestion en vigueur**.

Cet enseignement ainsi présenté permettra à l'étudiant de « comprendre le caractère contingent des systèmes et outils de management, et de réaliser que chacun d'entre eux ne

trouve une validité et une pertinence qu'en fonction des caractéristiques des organisations concernées et de leurs objectifs, à un moment donné. »<sup>109</sup>

✓ L'enseignement du management de la performance doit être **non-techniciste**. Car le manager pour gérer une performance n'a nullement besoin de passer des écritures comptables, ou de calculer des coûts ou de valoriser des stocks. Le manager a plutôt besoin d'aptitudes que seul l'enseignement des différents systèmes de gestion associés à leurs contextes pourra assurer. Le cours de management de la performance doit apprendre à l'étudiant à exploiter et à analyser non seulement des données chiffrées, mais aussi d'autres indicateurs qualitatifs qui reflètent la réalité de l'entreprise.

### **III. Le marketing management**

La satisfaction du client, la rentabilité et l'intérêt accordé à la concurrence soulignent l'importance accordée au marketing dans l'entreprise. Sa place au sein de la structure, son rôle et ses préoccupations risquent d'être soumis à une indispensable rénovation. Plus la satisfaction du consommateur et sa conquête seront une priorité pour l'entreprise, plus la place du marketing sera proche de la direction. « Certains experts attribuent au « marketing » de demain une sorte de fonction « d'éminence grise » du président ou du directeur général en lui conférant un rôle de plus en plus visionnaire et stratégique, d'autres considèrent que le marketing aura la tâche prioritaire d'apporter un éclairage du futur aux états-majors afin que ces derniers puissent préparer leurs entreprises à affronter avec sérénité et efficacité les aléas imposés par les profondes modifications de l'environnement. »<sup>110</sup>

#### **1. Les trois piliers du marketing management**

L'évolution du marketing devra progressivement conduire à l'adoption du « marketing management ». Le marketing management va transformer le rôle traditionnel de la direction « marketing ». Plus proche de la direction générale, la direction marketing sera plus fonctionnelle et stratégique que par le passé mais moins opérationnelle.

La réussite du management marketing repose sur trois piliers : le management stratégique, le management opérationnel et le management organisationnel tel que l'illustre la figure suivante :

---

<sup>109</sup> V. Malleret, Op. Cit. p141.

<sup>110</sup> Michel Badoc, « Former au marketing de demain », in « L'école des managers de demain », Les professeurs du groupe HEC, Edition Economica, Paris, 1994, p 146.

**Figure 5 : Les piliers du marketing management**



**Source :** Adapté de Michel Badoc, « Former au marketing de demain », in « L'école des managers de demain », Les professeurs du groupe HEC, Edition Economica, Paris, 1994, p 147.

### **1.1.Le marketing stratégique**

Il concerne la direction générale ainsi que les directions opérationnelles décentralisées (direction de filiales, succursales, groupes agences, responsables de marché, canaux de distribution, produit ...). Grâce à la planification, il permet de pointer les conséquences des décisions à court, moyen et court terme. Son rôle est « d'apporter au responsables un éclairage suffisant afin qu'ils puissent réfléchir préalablement sur les conséquences que sont susceptibles d'avoir leurs choix auprès des clientèles mais aussi des autres fonctions de l'entreprise ».<sup>111</sup>

### **1.2.Le marketing organisationnel**

Les entreprises doivent être capables de transformer non seulement les structures mais aussi les mentalités afin de s'adapter aux impératifs du marché. Concernant les structures, il s'agit de les orienter vers le profit et le marché, notamment au sein des entreprises industrielles ainsi que dans certaines sociétés de service telles que les banques et les

<sup>111</sup> M. Badoc, Op. Cit. p148.

## **Chapitre II Mondialisation, facteur de changement dans l'enseignement du management**

assurances. Cette modification des structures doit être accompagnée d'une décentralisation des pouvoirs de décision au profit des opérationnels sur le terrain.

Quant aux mentalités, elles devront obligatoirement changer en faveur d'une mobilisation de l'ensemble des collaborateurs partant du staff jusqu'aux canaux de distribution. Tous devront être concernés par le management marketing, de telle sorte que la gestion devienne « participative, décloisonnée, transparente, communicante où l'information circule librement. »<sup>112</sup>.

Cette mutation redéfinit le rôle des managers et des responsables à tous les niveaux, d'où la nécessité de repenser leur formation dans cette optique là.

### **1.3.Le marketing opérationnel**

Les actions et les moyens commerciaux doivent être adaptés à l'enjeu de la mondialisation. La réussite des entreprises repose sur la mise en place d'une politique de prix, de produit et de distribution associée à la maîtrise de la qualité et des nouvelles technologies.

## **2. Les changements nécessaires au niveau de la formation au marketing**

La nouvelle formation au marketing devra se baser sur les éléments suivants:

- Accorder un intérêt particulier au marketing management avec ses trois piliers : stratégique, opérationnel et organisationnel.
- L'enseignement du marketing stratégique doit servir de base lors de l'enseignement des outils et des techniques de marketing et de marketing mix.
- Relier l'enseignement du management au contexte international et mondial.
- L'application du marketing doit dépasser la sphère des biens de grande consommation, pour s'étendre à d'autres domaines tels que les services, les sociétés de distribution, la santé et les organismes caritatifs et les causes humanitaires.
- Introduire dans l'enseignement du marketing de nouveaux thèmes, tels ceux suggérés par l'auteur : le marketing en période de crise, le marketing européen, le marketing face au risque majeur, et les nouvelles technologies, le marketing et l'environnement et le marketing et la qualité totale.

---

<sup>112</sup> M. Badoc, Op. Cit. p 149.

L'évolution des cours de marketing concerne quatre préoccupations principales :<sup>113</sup>

## **2.1.Etudes de marché et comportement des consommateurs**

- Accorder une place plus importante à l'analyse de la concurrence.
- Développer les enseignements relatifs aux approches de « bench-marking » qui consiste à étudier les expériences réussies par les meilleures entreprises.
- Augmenter le nombre de cours consacrés à l'étude de l'environnement sous ses différentes formes et ses répercussions sur les actions marketing.
- Orienter davantage les cours d'étude de marché vers la prise de décision plutôt que vers les techniques de recueil, traitement et analyse des informations.
- Accorder une place plus importante à l'étude de comportement du client en milieu « Business to business ».

## **2.2.La vente, au cœur des enseignements marketing**

Il ressort de l'enquête menée par l'auteur auprès d'experts et de praticiens, que la vente dans la formation en marketing reste un thème trop peu développé au regard des besoins toujours croissants des entreprises dans ce domaine. Selon cette même enquête, la formation à la vente devra être améliorée des éléments suivants :

- Elle devra notamment comporter aux côtés des différentes techniques de négociations, l'ensemble des opérations commerciales allant de l'organisation commerciale à la signature du contrat.
- Elle devra aussi s'intéresser à l'ensemble des politiques relationnelles entre l'entreprise et ses différents canaux de distribution : organisation logistique, productivité commerciale, « merchandising », relations avec les centrales d'achat, stratégies de la distribution...).
- Enfin, la formation à la vente devra s'adresser tant au marché des particuliers qu'à celui des entreprises. Les deux approches devront nécessairement accorder une grande importance au marketing direct, aux nouvelles technologies ainsi qu'au contexte international.

---

<sup>113</sup> M. Badoc, Op. Cit. p152 -154.

### **2.3.La communication**

Il ressort de l'enquête menée par l'auteur que la communication est et restera pour plusieurs années encore une fonction essentielle de la politique marketing. « Les enseignements en communication doivent être non seulement maintenus mais aussi développés et améliorés».

Les propositions formulées par les experts et praticiens sont les suivantes :<sup>114</sup>

- Le souhait de voir les enseignements s'intéresser à la communication dans son ensemble et non plus seulement à la publicité.
- Le souci d'accorder une place accrue à la communication interne, intégrant la mobilisation des personnels vers la qualité totale.
- Le désir de voir les cours de communication s'intéresser davantage aux stratégies de positionnement et d'image, à la politique de marque...
- Le besoin d'accorder une place plus importante à la communication locale, la promotion des ventes, l'adaptation de la communication aux médias du futur (télématique, vidéotex, câble, satellite, multimédia...).

### **2.4.Le produit et le prix**

Les interlocuteurs sont unanimes, l'adaptation de ce type de cours aux impératifs du futur est indispensable. Ils devront être renforcés par des enseignements concernant la création des produits nouveaux et la diversification des entreprises.

## **3. Investissements nécessaires à la nouvelle formation au management**

Les transformations opérées au sein des formations en marketing nécessitent des investissements conséquents. En effet, les nouveaux enseignements du marketing exigent des procédures coûteuses qui peuvent revêtir deux aspects principaux.

Le premier concerne l'importance accrue des stages en entreprises dont le but est de rapprocher la formation à la réalité économique. Le deuxième aspect concerne l'internationalisation de la formation qui inclue des séjours à l'étranger. Ces deux aspects comportent des coûts non négligeables dont nous pouvons citer quelques uns :

---

<sup>114</sup> M. Badoc, Op. Cit. p 153.

- L'élaboration des cas pratiques nécessite du matériel vidéo et informatique coûteux, ainsi que divers logiciels de traitement de l'information. Sans oublier les frais de déplacement sur le terrain des enseignants et assistants.
- L'internationalisation de la formation au marketing implique des études de cas d'envergure internationale dont le budget doit être conséquent car il devra recouvrir des frais de déplacement et de séjour à l'étranger ainsi que des frais de traduction et de documentation.
- Par ailleurs, pour éviter à tout prix l'obsolescence, les enseignements au marketing doivent obligatoirement intégrer les nouvelles technologies. Ceci nécessite un investissement lourd comprenant le matériel pédagogique adéquat tel que data show, micro-ordinateurs, programmes de simulation, logiciels spécifiques, magnétoscopes.

#### **4. La relation enseignants-entreprise**

Il devient nécessaire de davantage rapprocher le corps professoral de l'entreprise. Cela peut se faire de deux manières :

- Soit l'intégration de cadres d'entreprises dans les enseignements « marketing »,
- Soit une meilleure adaptation du corps professoral permanent aux réalités des entreprises.

##### **4.1.L'intégration des praticiens dans les enseignements de marketing**

Les universités et les écoles de gestion ont toujours fait appel aux professionnels exerçant en entreprise. Toutefois, l'évolution de la formation en marketing exigée par les bouleversements de l'environnement des entreprises exige une meilleure intégration de ces praticiens. Ceci ne peut se faire sans la constitution d'équipes mixtes composées d'enseignants permanents et de professionnels engagés ensemble dans le processus de formation. Leur collaboration se concrétisera à travers l'élaboration des cours et des programmes d'enseignement, le choix des outils et des méthodes pédagogiques, ainsi que le suivi des étudiants et leur évaluation.

Cependant, la réalisation d'une telle collaboration ne peut se faire sans un changement des mentalités de part et d'autre. Concernant les universités et les écoles, elles devront faire preuve d'un plus grand intérêt envers les aspects pratiques et concrets de la discipline. Quant aux professionnels, ils devront accepter l'idée de se former aux méthodologies de recherche et

à la pédagogie. Les entreprises devront les aider et les accompagner dans cette démarche par la mise en place de formules appropriées telles que le détachement partiel du cadre, une année sabbatique, l'aménagement du temps de travail ainsi que des mesures financières adéquates.

#### **4.2.L'adaptation du corps professoral permanent aux réalités de l'entreprise**

L'on reproche souvent aux professeurs permanents l'aspect trop théorique de leurs cours. L'amélioration des enseignements du marketing doit nécessairement passer par une meilleure intégration du corps professoral avec les réalités des entreprises. Ceci peut se réaliser à travers diverses mesures telles que « l'encouragement à avoir des activités de conseil en entreprise, la possibilité de prendre une année sabbatique dans une société ou encore d'être détaché avec la sécurité d'être repris, la participation aux activités de formation des cadres... »<sup>115</sup>.

### **IV. Droit et fiscalité, deux disciplines de management à part entière**

#### **1. Le rôle du juriste dans l'entreprise**

Le juriste occupe deux rôles principaux au sein de l'entreprise.

- **Il gère le conflit :** La dimension juridique permet une gestion harmonieuse des hommes qui composent l'entreprise. Cette gestion comprend notamment la gestion des conflits.
- **Il prévient le conflit :** L'entreprise évolue dans un environnement ouvert, régi par le droit. Le droit peut prendre diverses formes ayant toutes un impact important dans la vie de l'entreprise. Le droit des institutions publiques, le droit des affaires, le droit fiscal, le droit budgétaire et le droit de l'environnement sont quelques exemples de domaines du droit qui peuvent influencer directement la vie de l'entreprise. La fonction du droit et du juriste dans l'entreprise est plus une fonction préventive qu'une fonction contentieuse, car le contentieux est révélateur d'un échec.

#### **2. Les formations juridiques et fiscales**

Il est nécessaire d'articuler toute réflexion sur la formation juridique et fiscale autour des grands axes suivants :<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup> M. Badoc, Op. Cit. p158.

<sup>116</sup> F. Lenglart, « Droit et fiscalité, une discipline de management », in « L'école des managers de demain », Les professeurs du groupe HEC, Paris, Economica, 1994, p182.

## **Chapitre II Mondialisation, facteur de changement dans l'enseignement du management**

- Le droit dans l'entreprise ne doit plus être conçu comme une simple technique, mais la réflexion juridique doit devenir un moyen de gestion de l'entreprise.
- Le droit pour le dirigeant d'entreprise doit être intégré culturellement et non pas vécu comme une contrainte pure, de façon à lui permettre de concevoir le cheminement de la construction juridique de ses projets.
- Le droit n'est pas une simple matière d'enseignement, mais une composante de la Société.

Les rapports des dirigeants et du droit sont le premier élément de réflexion sur l'enseignement du droit. Ces rapports sont généralement en défaveur du juriste. « Il existe une image du juriste, qui voudrait faire de lui un personnage falot, négatif, ne disposant pas le plus souvent de l'envergure nécessaire, et confiné à la liquidation des éventuelles erreurs du passé dans l'exécution des tâches obscures du contentieux. »<sup>117</sup>. Ces rapports doivent évoluer de sorte que le droit représente une fonction de gestion de l'entreprise.

La perception du droit dans l'entreprise doit intégrer deux dimensions principales.

- La première se situe en amont et est liée à la fonction de diagnostic et de prescription,
- la seconde se positionne en aval et concerne la fonction de contentieux.

L'importance accordée au droit et à l'aspect juridique dans l'entreprise dépend d'une entreprise à une autre. Aux Etats-Unis, la fonction de « General Counsel » est présente dans la plupart des entreprises. Cette fonction assigne au juriste la qualité de conseiller permanent et direct du dirigeant. De ce fait, il fait partie de l'équipe dirigeante, il participe à la conception et à la prise de décision. Ainsi, la perception du droit passe d'une simple technique à élément clé de la stratégie.

L'enseignement du droit et de la fiscalité bénéficie d'une dimension formatrice de la personnalité. La formation juridique induit un mode de raisonnement et de comportement qui façonne la personnalité. Le futur manager va acquérir à travers elle de la rigueur dans le raisonnement et dans l'éthique, de la précision dans le vocabulaire et le langage. C'est cet intérêt pédagogique qui confère à l'enseignement du droit son importance dans la formation du futur manager. L'enseignement du droit et de la fiscalité doit être redéfini, il devra dépasser le stade de la formation à la technique et intégrer un ensemble de concepts et de

---

<sup>117</sup> M. Dubisson, « La négociation des marchés internationaux », Edition du Moniteur, 1982, p, 152.

modes de raisonnement à même de permettre au futur dirigeant d'appréhender à la fois le comportement des partenaires et des adversaires de l'entreprise.

## **V. Les nouveaux métiers de la finance**

Les places financières à travers le monde ont connu d'importants changements entraînant l'apparition de nouveaux métiers de la finance.

### **1. Facteurs de mutation de la finance**

Cinq facteurs principaux ont marqué les tendances de la finance.

#### **1.1.L'accélération des innovations financières**

Les institutions financières exercent entre elles une forte concurrence favorisant l'apparition de nouveaux produits financiers tels que diverses nouvelles techniques de financement des entreprises et des montages financiers à destination des particuliers ou des investisseurs institutionnels (obligations garanties, fonds garantis, produits dérivés).

Les banques par ailleurs, tentent de développer leurs activités de conseil telles que les fusions et acquisitions, l'ingénierie financière, placement des titres pour le compte de leurs clients).

#### **1.2.L'apparition de nouveaux acteurs sur le marché financier**

A partir des années 80 l'« institutionnalisation » de l'épargne par le biais des compagnies d'assurance, des fonds de pension et des fonds mutuels, s'accroît considérablement (Voir « les investisseurs institutionnels » P35-36). Les établissements financiers sont présents sur tous les marchés de manière directe ou indirecte par le biais de leurs filiales. Sans oublier le développement de la bancassurance apparue à la suite de stratégie d'alliance entre les banques et les compagnies d'assurance.

#### **1.3.La montée des risques**

Tous ces facteurs ont entraîné l'essor de la sphère financière ainsi que l'apparition de risques financiers tels que les risques de change, de taux ou de contrepartie.

L'examen de ces tendances met en évidence les points suivants<sup>118</sup> :

---

<sup>118</sup> Blaise Allaz et Bernard Marois, « Les nouveaux métiers de la finance », in « L'école des managers de demain », Economica, Paris, 1994, p191.

- Le besoin pour les entreprises d'une grande diversité de produits financiers ;
- La course au client qui entraîne à la fois une banalisation des établissements financiers et le souci pour ceux-ci de se faire reconnaître une compétence distinctive ;
- Les dimensions européenne et internationale (compte tenu de l'intégration des marchés) doivent être privilégiées ;
- Le retrait progressif de l'Etat des activités directes de production (privatisations) qui va favoriser le développement futur des marchés ;
- Enfin, la clientèle privée (particuliers fortunés) qui va prendre en poids accru, dans les préoccupations des établissements financiers ainsi que l'augmentation des fonds de retraite par capitalisation.

## **2. Les nouveaux métiers de la finance**

### **2.1.Les métiers des marchés financiers**

#### **2.1.1. La salle de marché**

- Les premiers intervenants dans les salles de marchés sont les « traders », qui achètent et vendent des produits financiers tels que les actions, les produits obligataires, les produits monétaires, les devises et toute la gamme de produits dérivés de la gestion des risques. Ces opérateurs interviennent soit directement pour le compte de leur institution, soit pour celui de ses clients. Ils effectuent les transactions en se basant sur les modèles classiques d'évaluation financière, sur leur anticipation et sur leurs connaissances du marché.
- Les teneurs de marchés sont une catégorie d'opérateurs sur les marchés qui affichent en permanence les conditions d'achat et de vente sur un ou plusieurs produits et qui s'engagent à tout moment à effectuer des transactions sur ces produits.
- Les différents opérateurs sont contrôlés par en permanence par les responsables de la salle des marchés.
- Les membres du « back-office » sans se trouver dans la salle des marchés, sont directement liés aux activités du marché. Ils effectuent l'enregistrement et le traitement comptable et administratif des transactions effectuées dans la salle des marchés par les opérateurs.
- Par ailleurs des équipes d'ingénierie en recherche et développement, sont chargées de développer et de valoriser des produits nouveaux.
- Des économistes financiers rattachés au département des études économiques, réalisent des études conjoncturelles ou sectorielles.

- Et enfin, les vendeurs assurent la liaison permanente avec la clientèle afin de présenter les produits de s'informer sur ses besoins.

### **2.1.2. Les métiers liés à la gestion de fonds**

Les gestionnaires de fonds s'occupent de la gestion de portefeuilles d'actions, d'obligations ou autres produits. Cette activité est exercée au sein des banques, sociétés de bourse et compagnies d'assurance. Particulièrement développée au sein des compagnies d'assurance et des caisses de retraites ou de prévoyance qui gèrent d'importants fonds. L'épargne salariale est souvent quant à elle, gérée par des filiales de banques. La gestion de la clientèle privée est appelée gestion de fortune ou gestion de patrimoine. La gestion de ces fonds a beaucoup évolué avec l'apparition de la gestion dite quantitative et des nouvelles techniques de la gestion indicielle.

### **2.1.3. Les métiers des services « titres »**

La gestion des opérations sur titres, la conservation et les transferts de titres est une activité importante qui est fortement soutenue par l'informatisation bancaire.

#### **✓ Le dépositaire global (Global custodian)**

Correspondants et dépositaires constituent le moyen d'accéder directement à un marché local donné. L'inconvénient est toutefois que pour chaque nouvelle devise, chaque nouveau marché titres, il faut trouver un nouveau prestataire. Les investisseurs institutionnels, gérants de fonds ou grandes entreprises intervenant sur les marchés financiers ne font pas cette démarche. Au contraire ils vont nommer un intermédiaire unique, chez qui ils vont déposer leurs avoirs titres et cash, le global custodian (dépositaire global). Au global custodian revient dès lors la charge de se mettre en relation avec les marchés locaux, via son propre réseau de correspondants et dépositaires (« subcustodians » ou dépositaires locaux) afin d'exécuter les transactions de son client.

### **2.1.4. Les métiers des organismes de surveillance des marchés**

Pour assurer la bonne marche des activités de marché, des autorités de marché ont été créées. Les métiers qui y sont reliés requièrent une bonne connaissance des rouages du marché ainsi que des compétences juridiques.

## **Chapitre II Mondialisation, facteur de changement dans l'enseignement du management**

- ✓ L'Autorité des marchés financiers (AMF) est l'autorité française de régulation des marchés financiers.
- L'AMF veille à la protection des épargnants dans le cadre des entreprises faisant appel public à l'épargne ou dans le cadre d'introduction d'instruments financiers sur les marchés financiers.
- Elle veille à la régularité de l'information donnée aux acteurs des marchés financiers.
- Elle veille au bon fonctionnement des marchés financiers.

L'AMF a sous son contrôle tous les marchés financiers, même les marchés non réglementés. En plus de cette mission de contrôle elle apporte son concours au législateur pour l'élaboration de la réglementation des marchés financiers et y compris à l'échelon européen. Pour l'exercice de ces missions l'AMF dispose de larges pouvoirs.

✓ L'Autorité européenne des marchés financiers (ESMA - European Securities and Markets Authority) est une autorité de surveillance européenne indépendante, installée à Paris.

Elle a remplacé, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011, le Comité européen des régulateurs de marchés de valeurs mobilières (CESR - Committee of European Securities Regulators). Elle constitue une des trois nouvelles autorités de supervision européennes instaurées pour constituer le Système européen de supervision financière, les deux autres étant l'Autorité bancaire européenne (EBA - European Banking Authority) et l'Autorité européenne des assurances et des pensions professionnelles (EIOPA - European Insurance and Occupational Pensions Authority).

✓ La Securities and Exchange Commission fut créée en 1934 à la suite du krach financier de 1929, dans le but de promouvoir la stabilité des marchés mais aussi de protéger les investisseurs.

La SEC est aux Etats-Unis ce que l'AMF est à la France. Sa mission consiste à faire appliquer auprès de l'ensemble des intervenants des marchés financiers les lois fédérales américaines relatives au commerce des titres financiers. La Securities and Exchange Commission possède 11 bureaux délocalisés à travers les Etats-Unis. Son siège est basé à Washington.

## **2.2.Les métiers de financement d'entreprise**

### **2.2.1. Au sein des entreprises commerciales et industrielles**

Il s'agit de toutes les activités financières de l'entreprise : la gestion de la trésorerie pour le financement à court terme, la gestion des risques liés aux mouvements des taux d'intérêts et des taux de change et le financement à long terme.

Le champ des activités financières classiques s'élargit à d'autres tâches telles que la planification des investissements, l'évaluation des opérations de fusion et d'acquisition et la communication financière.

### **2.2.2. Au sein des banques**

Le financement des entreprises par les banques se fait à travers une banque commerciale ou une banque d'affaires. Les banques commerciales se chargent des opérations de paiements et de crédits (découvert, leasing, cartes bancaires, compensation des chèques...). Les banques d'affaires s'occupent de l'émission des titres, des fusions et acquisitions et du conseil en stratégie financière et en gestion des risques.

### **2.2.3. Au sein des compagnies d'assurance**

Les compagnies d'assurance s'occupent de la gestion des fonds, ainsi que de la gestion du risque de taux d'intérêt.

### **2.2.4. Au sein des cabinets de conseil**

Les cabinets de conseil en stratégie financière et d'audit utilisent dans leurs expertises des techniques adaptées aux nouveaux produits financiers, tels que le traitement comptable et fiscal des instruments dérivés ou alors l'élaboration du consolidé des grands groupes et multinationales.

## **2.3.Les métiers de l'information financière**

Tous les métiers de la presse financière, des agences de communication, des grandes institutions de diffusion d'informations et de données boursières, ainsi que les agences de notation.

### **3. Le profil des cadres de la finance**

#### **3.1. Activités de marché**

Le développement des activités de marché a conduit à la création de nombreux emplois et à l'apparition de nouveaux métiers. Certains auteurs<sup>119</sup> pensent que le marché financier a atteint le stade de maturité en termes de produits nouveaux et que l'innovation devrait continuer mais à un rythme moins soutenu que durant les années 80/90. Par conséquent, le recrutement d'ingénieurs et de techniciens fortement privilégié, devra diminuer. Par contre, la distribution des produits financiers encore mal connus et peu utilisés par les PME, sera à l'origine d'une demande accrue d'agents à fort profil commercial et disposant de très bonnes connaissances techniques des marchés et des produits. Par ailleurs, la mondialisation entraînant une forte hausse des activités liées aux paiements internationaux, on assiste à un développement important des métiers de l'informatique bancaire.

#### **3.2. Activités de financement d'entreprise**

Parmi les métiers fortement influencés par l'évolution des marchés financiers, il y a la fonction de trésorier qui s'est largement généralisée. Dans les grandes entreprises, le trésorier peut même être amené à diriger la salle de marché. En outre avec l'internationalisation des économies, la gestion de la trésorerie devise revêt une importance capitale.

Par ailleurs, la fonction de « crédit-manager » tend à se développer. Elle consiste à gérer les relations financières avec la clientèle et à assurer le recouvrement des créances clients, même à l'étranger.

Enfin, la réalisation de grands projets à l'étranger, nécessite la présence de personnel capable de mettre en place des financements exports et de mobiliser des garanties particulières.

### **4. La formation à la finance**

#### **4.1. Un degré d'exigence élevé**

Si la sphère financière est créatrice d'emplois, il n'en reste pas moins que le niveau d'exigence des employeurs est élevé, notamment sur les points suivants :<sup>120</sup>

---

<sup>119</sup> Christian de Boissieu, « Le marché des services financiers et la stratégie des acteurs dans les années 90 ». La revue Banque n° 532, 1992.

<sup>120</sup> B. Allaz et autre, Op. Cit., p200.

## **Chapitre II Mondialisation, facteur de changement dans l'enseignement du management**

- Maîtrise de l'anglais indispensable ; connaissance d'une seconde langue étrangère souhaitable ;
- Maîtrise de l'outil informatique (tableur et traitement de texte) ;
- Rigueur dans le raisonnement et professionnalisme dans la présentation ;
- Compétences spécifiques aux métiers, qu'il s'agisse de connaissances quantitatives (modélisation mathématique et statistique), comptables, juridiques ou fiscales.

### **4.2.Pédagogie préconisée**

Pour satisfaire ce niveau d'exigence, la formation au management et à la finance, en particulier devra<sup>121</sup> :

- Conserver un équilibre entre un enseignement théorique qui insiste sur les principaux concepts de la finance (actualisation, théorie de l'investissement, modèle d'évaluation des actifs financiers, mécanismes de base des options, principes de l'agence, théorie des contrats, théorie des jeux, ....) et des applications pratiques, à travers un ensemble de cours plus pointus (sur la trésorerie , sur les marchés dérivés, sur la gestion actifs-passifs, ...) ;
- Garder les deux piliers, d'une part, la finance de marché (plus quantitative) et d'autre part, la finance d'entreprise (plus qualitative) ;
- Garder la pluralité des approches : exposés magistraux, études de cas, travaux d'application (analyse financière) ;
- Renforcer la dimension (européenne) et mondiale (renforcement des cours de finance internationale) ;
- Inciter à l'innovation, à la modélisation et aux jeux de rôles autour des métiers de marchés de capitaux (mise en place d'une mini salle de marché).

## **VI. Le management de la production face aux nouvelles contraintes de compétitivité**

C'est au début du XX siècle que Frederick Taylor et Henry Ford ont orienté la réflexion sur de nouveaux modes d'organisation à même d'amorcer des gains de productivité

---

<sup>121</sup> B. Allaz et autre, Op. Cit., p201.

importants. Ils signent ainsi le début du management de la production ou management industriel.

## **1. L'ouverture de l'entreprise sur son environnement**

Le contexte historique et social influe sur chaque fonction de l'entreprise, et de façon plus déterminante sur la fonction industrielle et logistique. En effet, la gestion de la production n'est pas la même d'une économie à une autre, d'une situation géographique à une autre et d'une technologie à une autre. Les influences de l'environnement mondial sur le management industriel sont multiples. Cinq d'entre elles doivent selon l'auteur prendre dans l'enseignement une place particulière<sup>122</sup> :

- L'évolution à long terme de la nature de la demande ;
- L'innovation technologique ;
- La circulation mondiale des flux ;
- La prise en compte des objectifs technologiques ;
- Le poids de modèles de pensée dominants.

### **1.1.L'évolution à long terme de la nature de la demande**

Le département recherche et développement se trouve de plus en plus confronté à une diversification accrue des produits dont la durée de vie se réduit. De ce fait, il est particulièrement enrichissant pour les étudiants d'étudier la façon dont un système industriel et logistique s'adapte à un environnement évolutif. Il est souhaitable que l'enseignement intègre des concepts industriels étroitement liés à un environnement porteur de sens auprès des étudiants , plusieurs exemples peuvent être donnés: « la façon dont les usines s'organisent pour répondre à la diversification des produits, l'impact social des nouvelles exigences en matière de qualité ». <sup>123</sup>

### **1.2.L'innovation technologique**

Comme indiqué plus haut, l'influence de la technologie sur le management industriel et logistique est sans équivoque. Néanmoins, un doute peut être émis sur le renforcement des connaissances des étudiants dans ce domaine. Il serait plus intéressant de mettre en exergue les relations entre les choix industriels et la technologie. « C'est ainsi que l'étudiant

---

<sup>122</sup> G. Baglin et autres, « Le management industriel face aux nouveaux enjeux de la compétitivité », in « L'école des managers de demain », Les professeurs du groupe HEC, Economica, Paris, 1994, p206.

<sup>123</sup> Idem, p 207.

## **Chapitre II Mondialisation, facteur de changement dans l'enseignement du management**

découvrira l'utilité de la télématique à propos de la transmission rapide des données nécessaire au Juste à temps. Et qu'il comprendra ce qu'est l'automatisation en découvrant qu'une usine robotisée n'est pas une usine sans hommes, mais une usine qui fait appel à de nouveaux rôles (plus de surveillance, plus de capacité d'organisation, plus de participation au progrès permanent) »<sup>124</sup>.

### **1.3.La circulation mondiale des flux**

Les stratégies de production dépendent de plus en plus de facteurs liés à la mondialisation. Les coûts de la main d'œuvre et des matières premières, la réglementation, la législation et les conditions fiscales en vigueur dans un pays plutôt que dans un autre, sont autant d'éléments de réflexion sur les choix du manager. Il faut donc prendre en considération un ensemble de variables aussi différentes que le lieu de production ou le lieu d'approvisionnement, ainsi que le nombre d'unités dont celles situées sur le territoire nationale et celles localisées dans différents pays. Par conséquent, optimiser les performances d'une usine, n'est plus une fin en soi, il s'agit plus aujourd'hui d'assurer une coordination mondiale des potentiels et d'avoir une vision synthétique de l'ensemble.

D'un point de vue pédagogique, ramener la réflexion sur l'impact de la mondialisation sur l'optimisation des performances d'une entreprise et sa compétitivité, permet de rendre plus concrets des concepts comme les économies d'échelle, les coûts des facteurs de production, la réactivité commerciale et la capacité d'apprentissage.

Un autre facteur crucial dans la mondialisation des échanges industriels est l'intégration culturelle. La maîtrise de l'appareil de production n'est plus suffisante dans la gestion d'un ensemble logistique mondial. Le manager doit aussi intégrer les spécificités culturelles des différents pays d'accueil. Par conséquent, l'enseignement devra se baser sur des supports pédagogiques exposant des situations variées et des entreprises de nationalités différentes.

### **1.4.La prise en compte des objectifs écologiques**

Les décisions industrielles sont lourdement tributaires des contraintes écologiques telles que le traitement des eaux usées, le recyclage des produits et des emballages, la pollution, les nuisances sonores et olfactives. D'où l'intérêt de l'enseignement du management industriel et logistique aux futurs managers qui pourront de ce fait intégrer ces impératifs dans leurs réflexions.

---

<sup>124</sup> G. Baglin, Op. Cit. P207.

### **1.5.Le poids de modèles de pensée dominante**

Les théories du management industriel sont dominées par deux modèles de pensée principaux : le modèle de production taylorien et le modèle japonais (le toyotisme). L'approche pédagogique par l'étude de la fracture opérée dans les années 80 entre ces deux modèles, lorsque le modèle japonais se substitue au modèle taylorien, peut être très enrichissante. L'opposition de ces deux périodes éclaire l'étudiant sur la logique particulière des deux modèles et l'impact de chacun d'eux sur le système productif actuel. L'étude du raisonnement de Taylor, éclaire sur l'origine de méthodes telles que la gestion des stocks, le contrôle statistique, la gestion prévisionnelle des approvisionnements, la recherche opérationnelle et la gestion informatisée de la production. L'étude du toyotisme se révélera tout aussi enrichissante sur l'origine de concepts tels que la qualité totale, le reengineering, le juste à temps, la simplification des circuits administratifs, la décentralisation des responsabilités, la production au plus juste et l'organisation en équipes autonomes de production. Le but étant de faire comprendre à l'étudiant que « ces concepts ne sont pas des modes éphémères, mais bien les différentes composantes d'une transformation profonde de l'entreprise ».<sup>125</sup>

## **2. Le décloisonnement des fonctions de l'entreprise**

Généralement, l'enseignement des fonctions de l'entreprise se fait de manière cloisonnée. Si l'étude spécifique de chaque fonction est nécessaire à la compréhension des multiples facettes de l'entreprise, il faudrait néanmoins que l'enseignement décloisonne les fonctions et mette constamment en évidence l'impact des décisions prises au niveau de chaque fonction sur l'ensemble des autres. La réussite du manager repose sur sa capacité à dépasser les conflits provenant de la disparité des objectifs alloués à chaque fonction indépendamment.

Dans le cadre de l'enseignement d'un module de management industriel et logistique, il serait intéressant de mettre en évidence la relation de la fonction de production avec les autres fonctions de l'entreprise. Les préoccupations d'un responsable de production recouvrent pratiquement l'ensemble des secteurs de l'entreprise, la gestion des technologies, la conception des produits et des processus de production, politique d'achat des matières

---

<sup>125</sup> G. Baglin, Op. Cit., p209.

premières et des composants, planification et gestion des opérations courantes, maîtrise de la qualité et conception et régulation du système de distribution<sup>126</sup>.

De ce fait, le management industriel et logistique entretient de fortes relations avec les autres fonctions de l'entreprise. Le département de production s'associe au département marketing dans la définition des produits offerts, la détermination des politiques de gamme et des modes de distribution, dans la fixation du niveau des prix (et donc des coûts de revient) et dans le respect des délais de livraison. Il s'associe à la fonction financière dans la détermination des besoins en fonds de roulement et du niveau acceptable des stocks, ainsi que dans sa politique d'investissement en équipements. Avec le contrôle de gestion, dans l'établissement des budgets et des tableaux de bord, ainsi que dans le suivi des coûts de revient. Avec le département de la gestion des ressources humaines, il interviendra dans la politique de recrutement, d'encadrement du personnel et de formation.

Dès lors, le responsable de la fonction de production se trouve confronté à des objectifs en apparence contradictoires. Comment augmenter la gamme de produits offerts et réduire les coûts et les délais comme le demande la direction commerciale et dans le même temps, réduire le volume des stocks et des encours comme le stipule la direction financière.

Il est important dans l'enseignement du management industriel et logistique de ne pas éluder ces difficultés, « mais en profiter pour transmettre à l'étudiant un message important : sans un élargissement du débat et une recherche de solutions à un niveau stratégique, les dissensions sont (mal) traitées à un niveau purement opérationnel, et les performances globales s'en ressentent. On perçoit l'intérêt pédagogique d'une discipline dont l'objet est l'écoulement des flux. Elle est un lieu privilégié pour mettre en évidence les interactions entre les principales fonctions de l'entreprise. »<sup>127</sup>

## **2.1.Interactions marketing-logistique**

Les marchés évoluent de plus en plus vers la segmentation. Par conséquent, les services commerciaux préconisent les gammes de produits très larges. Par contre la production recherche la standardisation pour atteindre la performance industrielle. En effet la standardisation permet la réduction des stocks et des en-cours, une planification et une gestion simplifiée du processus de production et enfin une meilleure maîtrise des délais de

---

<sup>126</sup> G. Baglin, Op. Cit. p 210.

<sup>127</sup> Idem.

livraison. La recherche d'une standardisation en amont du processus associée à une différenciation en aval peut être atteinte par la différenciation retardée. Ainsi l'étudiant doit comprendre l'intérêt d'une étroite collaboration entre un responsable commerciale en quête de résultats et son homologue de la production.

La relation entre le service commercial et la production prend tout son sens lors de la négociation des délais avec la clientèle. Si les commerciaux veulent éviter de prendre des engagements, soit impossible à tenir, soit nécessitant un surcoût important, ils doivent impérativement connaître le processus logistique et les délais qui en résultent.

L'enseignement du management industriel doit mettre en évidence l'importance de la connaissance par chaque fonction des mécanismes de l'autre afin d'éviter les situations conflictuelles. Cela peut se faire par le décloisonnement des fonctions et le passage d'une organisation traditionnelle par métier à une organisation par projet où les équipes prennent en charge le produit de sa conception à sa commercialisation.

## **2.2.Interactions finance-logistique**

Les services financiers doivent impérativement s'informer des mécanismes logistiques lors du choix des investissements. La fixation des critères financiers doit prendre en considération l'impact de l'investissement sur le flux de production et les délais de fabrication, ainsi que l'impact du volume des stocks nécessité par l'équipement, sur l'efficacité du processus de production. « Il ne peut y avoir de choix d'investissements sans une stratégie logistique bien établie et comprise de tous. L'exemple japonais est là pour démontrer qu'une évolution vers des systèmes de production performants nécessite une évolution parallèle des règles financières utilisées pour le choix des investissements.»<sup>128</sup>

## **2.3.Interactions contrôle de gestion-logistique**

L'enseignant peut mettre à profit plusieurs exemples afin de mettre en évidence les interactions entre les départements de contrôle de gestion et de logistique. La première interaction concerne l'évaluation des coûts des stocks, elle devrait prendre en compte de nombreux *coûts cachés*. Ces coûts cachés proviennent des dysfonctionnements dans le processus de production qui nécessitent un surplus de stocks et par conséquent des coûts supplémentaires. Pour aboutir à une représentation fidèle de la réalité, il est primordial d'intégrer les coûts cachés aux méthodes traditionnelles de calcul des coûts de stocks. Pour

---

<sup>128</sup> G. Baglin, Op. Cit., p212.

cela, il est indispensable d'identifier clairement la relation entre les coûts de stockage et la maîtrise de la qualité.

La deuxième interaction entre les départements de contrôle de gestion et de logistique concerne la différence d'évaluation économique qui existe entre un équipement dont l'activité est dense et un équipement moins sollicité dans l'activité de production. Le premier, appelé « poste goulet », peut entraîner des perturbations des flux de production lorsqu'il est immobilisé. Ces perturbations occasionnent des coûts d'arrêt conséquents. Par contre, le second équipement, peu chargé, son arrêt aura peu de conséquence sur le processus de production. Afin d'évaluer de manière correcte les coûts d'arrêt, le département de contrôle de gestion doit être minutieusement informé de l'équilibre logistique au sein de l'entreprise.

Enfin, la troisième interaction entre les départements de contrôle de gestion et de logistique concerne la pertinence des mesures de la performance. Les indicateurs de mesure choisis peuvent conduire à des évaluations partielles et donc imprécises, induisant ainsi des décisions logistiques infructueuses. Par exemple, quel intérêt y a-t-il à faire travailler à leur capacité maximale une machine ou un opérateur afin de minimiser les coûts, alors que les pièces produites sont de mauvaise qualité ou ont une vitesse de rotation très lente. Ceci prouve encore une fois qu'une évaluation pertinente ne peut se faire que sur la base d'une connaissance parfaite du système logistique global de l'organisation.

#### **2.4.Interactions gestion des ressources humaines-logistique**

Lors de la planification des besoins en main d'œuvre, les caractéristiques du système de production doivent être prises en compte. Ainsi les choix technologiques, les cycles de production, le mode de livraison ainsi que la flexibilité requise sont autant d'éléments déterminants au recrutement. « Si le dirigeant décide de livrer à la commande sur un marché très fluctuant, il doit impérativement se doter d'une flexibilité maximale de la main d'œuvre : négociation d'horaire flexible, contrats à durée déterminée, déplacement des périodes de congé ».<sup>129</sup>

Par ailleurs, si l'entreprise fait le choix d'une stratégie qualité, sa mise en œuvre nécessite la collaboration de l'ensemble du personnel. En pratique, l'établissement de *relations client-fournisseur* est l'une des actions les plus mobilisatrices du personnel. En effet,

---

<sup>129</sup> G. Baglin, Op. Cit., p 213.

la responsabilisation de l'agent vis-à-vis du client encourage son esprit d'initiative et renforce sa mobilisation en faveur du zéro-défaut recherché par l'entreprise.

L'enseignement du management industriel et logistique ne réside pas simplement dans la transmission de techniques mais dans l'assimilation de principes transversaux dépassant ainsi le découpage traditionnel des matières enseignées. La qualité totale, la logistique internationale, le développement d'un produit nouveau ou le reengineering sont autant de concepts qui ne peuvent être assimilés par l'étudiant que dans le cadre d'une approche globale et transversale.

### **3. Les orientations de l'enseignement du management de la production**

Le management industriel et logistique serait-il une discipline quantitative basée sur la résolution informatique d'équations mathématiques ou alors une discipline théorique sur la particularité de chaque métier et de chaque technologie rendant l'élaboration d'un modèle global impossible ? En réalité, cette discipline ne peut être abordée par aucune de ces deux approches extrêmes (scientifique ou théorique). Par contre, elle peut être appréhendée par l'emploi d'un modèle pragmatique tourné vers l'action. L'enseignement du management de la production se prête aisément à cette approche. En effet, le système de production complexe et pointu est confronté à une série de décisions relatives à la réalité de l'entreprise et soumises au comportement irrationnel de l'homme. Une telle démarche doit se faire en trois étapes : simplifier, hiérarchiser et décider.

#### **3.1.Simplifier**

Les systèmes complexes peuvent être appréhendés à travers la démarche typologique. Cette démarche formalisée par J. Woodward<sup>130</sup>, préconise le classement de milliers d'entreprises différentes en une douzaine de catégories, de sorte qu'un seul modèle puisse être appliqué aux entreprises d'un même ensemble (produits à structure simple ou complexe, production de grande ou de petite série, processus continu ou discontinu). Le manager est dans un souci permanent de réduction de complexité.

La gestion des stocks devient complexe lorsqu'elle concerne un grand nombre d'articles. Comme dans la typologie des systèmes de production, il s'agit de classer les articles en catégories selon des critères typologiques tels que le délai d'approvisionnement, la

---

<sup>130</sup> J. Woodward, « Industrial Organisations : Theory and Practice », Oxford University Press, 1965.

fluidité de la consommation, les effets d'un sur-stockage ou d'une rupture de stock. La complexité s'en trouve réduite ainsi que le coût de l'information.

La démarche typologique n'est pas seulement une procédure d'analyse. Le classement qu'elle génère orientera durablement les choix d'action du manager. Le producteur de grande série orientera continuellement ses choix et ses actions sous l'angle de sa catégorie. Notamment, le choix des investissements, la planification de la production ou l'embauche et la formation du personnel.

### **3.2.Hiérarchiser**

Les systèmes de production évoluent dans un environnement incertain : aléas des processus opérationnels, incertitude des ventes, évolution des technologies. Cette incertitude associée aux nombreuses interactions de ce système complexe, rend la construction d'un modèle de planification unique quasiment impossible. Afin de simplifier la réalité, des enseignants d'HEC, du département Management industriel et logistique<sup>131</sup>, proposent la construction de plusieurs modèles emboités, chacun faisant appel à une représentation de l'espace temps qui lui est propre. Ainsi, la planification annuelle de la production, fixe l'allocation des ressources et les réalisations prévisionnelles des ateliers principaux ; la planification mensuelle, détermine les approvisionnements en fonction des commandes commerciales ; la planification quotidienne, se charge de l'ordonnancement des opérations sur le terrain en fonction de la disponibilité des hommes et des machines. Cette simplification de la réalité du processus de production construit au sein de la structure organisationnelle une hiérarchie et une répartition des responsabilités.

D'un point de vue pédagogique, l'intérêt de cette simplification hiérarchisée est double. Le rôle du manager ne se cantonne plus à sa fonction de commande, mais à celle de visionnaire. Les employés sur le terrain, en plus de l'exécution de leurs tâches, ont plus d'initiatives et de liberté d'action. En assimilant les principes de réduction de la complexité et de simplification hiérarchisée, l'étudiant comprend mieux la rationalité d'un organigramme.

### **3.3.Décider**

Le management industriel et logistique pose la question de la répartition des rôles entre le manager et le technicien. En effet, le processus de production ne peut être appréhendé sous une dimension purement quantitative. Certes, les techniques et les modèles sont de précieux

---

<sup>131</sup> G. Baglin, Op. Cit., p216.

outils, mais la décision stratégique reste maîtresse du jeu. Car si le modèle offre des solutions, ces dernières ne sont que relatives. Elles dépendent avant tout des choix stratégiques de l'organisation. La construction du modèle et la résolution de ses équations sont du ressort des techniciens et des ingénieurs. Le rôle du manager est avant tout d'en délimiter les frontières et d'en préciser les conditions d'application. « Un modèle pragmatique n'a de sens qu'en fonction du contexte historique, social, culturel et stratégique pour lequel il a été conçu. »<sup>132</sup>. Le meilleur exemple en est le concept du juste-à-temps. Aucune nouvelle équation, aucune solution informatique sophistiquée ni aucune technologie de pointe ne sous-tendent ce modèle. Il est par contre basé sur une stratégie cohérente qui rassemble l'ensemble des fonctions de l'entreprise autour un d'un concept révolutionnaire : le zéro stock.

#### **4. Les nouvelles pédagogies du management industriel**

Le management industriel est un domaine pratique qui traite des aspects physiques de l'entreprise. Son enseignement rencontre trois difficultés majeures :<sup>133</sup>

- Le public ne dispose d'aucun référentiel vécu sur lequel il puisse s'appuyer pour en comprendre les concepts ; les étudiants sans expérience industrielle ont beaucoup de mal à visualiser les processus et les flux, ils ne perçoivent pas les enjeux et les finalités des systèmes logistiques qui leur sont présentés ; il s'en suit une grande difficulté à mobiliser leur réflexion.
- Le management industriel et logistique évoque le monde de l'usine, d'où une certaine réticence due aux clichés habituellement véhiculés par la littérature et les médias (cadences infernales, pollution, saleté, bruit...) ; les étudiants tournent plus volontiers leur attention vers des fonctions jugées plus nobles.
- Le fait que le management industriel et logistique aborde des problèmes de terrain déroute les élèves peu habitués par leurs formations antérieures à conduire des raisonnements pratiques.

L'enseignement du management industriel et logistique utilise généralement deux modalités complémentaires :

- La première est celle de la recherche opérationnelle, qui consiste à modéliser un aspect du processus de production et à rechercher à l'aide d'une panoplie de méthodes quantitatives,

<sup>132</sup> G. Baglin, Op. Cit., p218.

<sup>133</sup> Idem.

## **Chapitre II Mondialisation, facteur de changement dans l'enseignement du management**

une solution mathématique. Cette méthode est souvent critiquée, dans la mesure où elle se base sur une description abstraite de la réalité et débouche sur des solutions stéréotypées. Bien qu'elle soit ponctuée d'exemples et d'exercices, son impact sur les étudiants est jugé assez faible.

- La seconde est celle des études de cas. Les difficultés que peut rencontrer cette méthode sont liées au manque de références industrielles de l'auditoire et sa difficulté à visualiser les problématiques et les exemples proposés.
- Pour cela, certains enseignants d'HEC, du département management industriel et logistique, pensent que ces deux voies sont inappropriées si elles ne sont pas complétées par une troisième voie qui élargira la perception du champ industriel des étudiants. Les cours théoriques doivent être impérativement accompagnés d'exemples visuels et de démonstrations. L'enseignant doit agrémenter son exposé oral de visites d'usines, de jeux pédagogiques et de simulations informatiques.

### **4.1.Les visites d'usines**

La visite d'usine est une méthode qui pour vraiment être profitable aux étudiants, doit respecter les deux conditions suivantes :

- Une présentation préalable de l'usine aux étudiants,
- La préparation d'un questionnaire regroupant les principales préoccupations de l'étude.

### **4.2.Les jeux pédagogiques**

Afin d'atténuer les réticences des étudiants vis-à-vis de la discipline, certaines institutions utilisent les jeux comme support pédagogique. Ces jeux mettent l'étudiant en situation : implantation d'usine, recrutement de personnel. Ils permettent de mieux expliquer des concepts de management tels que les délais de livraison, la gestion des stocks, les goulots d'étranglement et les files d'attente. Si les jeux pédagogiques donnent des résultats satisfaisants, ils restent néanmoins sous-exploités en raison des difficultés suivantes :

- Leur durée est souvent incompatible avec le format des cours ;
- Dans le cas de grands effectifs, ils sont difficiles à mettre en œuvre ;
- Ils nécessitent une préparation de l'environnement et du matériel, ainsi qu'une formation spécifique et une implication de l'animateur.

#### **4.3.Les simulations informatiques**

Support pédagogique très utilisé dans certaines institutions et qui permet une individualisation de la formation. Cette méthode demeure néanmoins assez abstraite du fait que les résultats obtenus sont souvent présentés sous forme de tableaux ou de graphes que l'étudiant devra interpréter.

#### **4.4.Les nouvelles technologies de la formation**

L'informatique a permis l'apparition du multimédia. Ce support pédagogique présente les avantages des supports utilisés auparavant, sans leurs inconvénients. Le multimédia est parfaitement adapté à l'enseignement du management industriel et logistique car il permet une visualisation dynamique du processus de production.

### **Conclusion**

Cette section a décrit les effets de la mondialisation sur l'évolution des programmes d'enseignement du management. Les bouleversements opérés tendent à se généraliser et à se mondialiser. La convergence des contenus des programmes d'enseignement et des méthodes pédagogiques est constatée à travers trois vecteurs fondamentaux :

- L'hégémonie croissante du modèle anglo-saxon (Le MBA) ;
- L'harmonisation des diplômes (La réforme LMD) ;
- Les standards et critères d'excellence (Les systèmes d'accréditation).

Ces trois dimensions de la mondialisation de l'enseignement de la gestion seront traitées dans la section suivante.

## **SECTION 3 :**

### **L'INTERNATIONALISATION DES FORMATIONS EN GESTION**

Introduction

#### **I. Le MBA américain**

1. Les logiques de fonctionnement du MBA
2. La méthode des cas
3. Les clés du succès du MBA

#### **II. Les agences de notation et les accréditations**

1. L'intérêt de l'accréditation
2. Les agences internationales de notation
3. Le déroulement de l'accréditation
4. Le rôle des standards

#### **III. Les accords de Bologne et le système LMD**

1. Le programme Erasmus
2. Le processus de Bologne
3. Les trois principaux diplômes du système LMD
4. L'organisation du LMD

Conclusion

## **SECTION 3 : L'INTERNATIONALISATION DES FORMATIONS EN GESTION**

### **Introduction**

Du fait des délocalisations, des fusions-acquisitions et des projets multiculturels, les entreprises sont de plus en plus internationalisées. Ce qui les confronte à un double problème. Tout d'abord, elles sont amenées à recruter des candidats issus de systèmes de formation variés. Ensuite, la mondialisation, confronte les managers à de nouveaux besoins en formation.

Les institutions de formation en gestion, les diplômes et les enseignants n'échappent pas dans cette dynamique internationale. La difficulté pour les institutions d'enseignement du management est de bouleverser les contenus des programmes et de mettre en place des pratiques pédagogiques nouvelles.

Trois vecteurs sont porteurs de la dynamique internationale de l'enseignement du management :

- Le MBA, créé aux Etats-Unis, à l'Université d'Harvard en 1908. Longtemps cantonné aux universités américaines, il s'est répandu à partir des années 1950. Ainsi, il est apparu au Canada en 1951, au Pakistan en 1955, puis en Europe en 1957 à l'Institut Européen d'Administration des affaires (INSEAD), en France. Le MBA est maintenant adopté par les universités et les écoles de commerce du monde entier.
- Les systèmes d'accréditation. La démarche de certification s'est inévitablement répandue à l'enseignement du management. L'accréditation est l'occasion de dresser un bilan du fonctionnement de l'institution d'enseignement et d'en tracer les grandes lignes d'évolution pour le futur. La rigueur de la procédure d'accréditation ainsi que la participation à une démarche internationale, est un puissant levier d'action et d'évolution pour l'institution.
- Le système LMD qui s'inscrit dans la perspective d'alignement sur les nouvelles orientations et tendances mondiales en matière d'enseignement supérieur.

## I. Le MBA

Le MBA, acronyme de l'anglais master of business administration est un diplôme international d'études supérieures en management. Les cours dispensés forment à la conduite globale des affaires : stratégie, marketing, finances, ressources humaines, organisation.

### 1. Les logiques de fonctionnement du MBA

Le fonctionnement du MBA est basé sur les logiques suivantes<sup>134</sup> :

- **La standardisation** est la première logique de fonctionnement du MBA. La conformité des MBA est mesurée par la norme ISO 9000.
- La seconde logique de fonctionnement du MBA est **l'élitisme**. Elle se manifeste par une forte sélection à l'entrée et le placement des élèves à la sortie.
- La logique **d'appel** qui vise un élargissement de la gamme des produits proposés par la formation. L'introduction de la formation continue pour les exécutants constitue une politique d'appel envers les entreprises.
- La quatrième logique est celle de **l'autogestion**. Elle consiste à décroître les revenus non liés aux inscriptions des élèves comme par exemple les diverses subventions. Cette logique augmente la pression sur le corps professoral en termes de temps et d'énergie. La pression sur la performance des enseignants est très forte. La sélection se fait de l'intérieur de l'institution.
- La logique **des corporatismes professionnels** est très présente dans les MBA. Elle se manifeste par des catégories disciplinaires stéréotypées et fortement cloisonnées entre elles.
- La dernière logique du MBA est celle du **prestige** et de la reconnaissance liée au nom de l'institution.

### 2. La méthode des cas

La méthode des cas a été pratiquée dès le début du XXème siècle par les universités américaines et notamment par Harvard Business School. Cette méthode a permis l'entrée du réel dans la salle de cours. La définition du cas est la suivante « un cas est la description d'un

---

<sup>134</sup> J. C. Thoenig, « Le MBA dans l'université : un engagement risqué ? », in « Enseigner le management, méthodes, institutions, mondialisation », coordonné par G. Garel et E. Godelier, Lavoisier, Paris, 2004, P205.

problème de gestion ou d'un challenge auquel est confronté une entreprise, à laquelle s'ajoute un ensemble de données économiques, statistiques, financières... »<sup>135</sup>.

### **2.1.Le déroulement d'une étude de cas à Harvard**

Une étude de cas à Harvard se déroule en une séance d'une heure et vingt minutes. Le cas est distribué aux étudiants quelques jours avant le cours, ils sont chargés de le préparer et viennent en discuter de manière collective sous le contrôle de l'enseignant. Un étudiant est désigné par l'enseignant afin d'exposer la situation en une dizaine de minutes : « openig call ». Puis, le professeur joue le rôle du maître d'orchestre, il intervient pour interroger tel ou tel étudiant et essayer de faire émerger le débat. Lors d'une étude de cas, l'enseignant n'impose en aucun cas ses idées aux étudiants. « Le cas est un principe pédagogique dans lequel les étudiants en charge de débattre du cas sont les acteurs pédagogiques. Le processus d'analyse et de discussion est inductif. Tout est dit par les étudiants, l'enseignant se tait, il ne dispense pas de savoir. Au fond, le vrai responsable du processus c'est l'étudiant pas le professeur. Le professeur n'est pas là pour apporter des idées mais pour créer les conditions de leur émergence. »<sup>136</sup> Il arrive parfois qu'il fasse une synthèse en fin de séance, notamment dans certains modules tels que la comptabilité ou la finance. Les étudiants sont notés à 50% sur leur participation.

### **2.2.L'élaboration du cas**

Il existe deux types de cas : les cas de bibliothèque « Library case », et les cas de terrain « Field case ».

- Les cas de bibliothèque sont produits sur la base de données publiques, accessibles à tous. Par conséquent, le traitement de ce type de cas ne nécessite pas d'autorisation.
- Les cas de terrain appelés aussi cas privés reposent sur le vécu d'une entreprise. Par conséquent, l'étude d'un cas privé nécessite l'autorisation de l'entreprise en question. Cette dernière a, en général, un à priori sur l'image qu'elle entend refléter. « Certaines entreprises, une fois le cas écrit le font modifier de fond en comble, voire le refusent ; d'autres l'annotent à peine. Les chiffres sont en général modifiés et les entreprises apprécient ensuite de participer à une animation de cas. »<sup>137</sup>

---

<sup>135</sup> Philip Rosenzweig, « Dans les coulisses de la scala des cas, le cas de la Harvard business school », in « Enseigner le management : méthodes, institutions, mondialisation », coordonné par G. Garel et E. Godelier, Lavoisier, Paris, 2004, P55.

<sup>136</sup> Idem, P55.

<sup>137</sup> Idem, p59.

- La question peut se poser de savoir pourquoi l'étude de cas ne reposerait pas sur un cas fictif. Selon Rosenzweig, travailler sur des cas réels, présente deux intérêts majeurs. Tout d'abord, les étudiants adhèrent mieux à l'étude de cas lorsqu'il s'agit d'une entreprise implantée sur le marché, car ils voient en elle une représentation du réel. Ensuite, tout en travaillant sur une seule entreprise, les étudiants acquièrent de nouvelles connaissances sur un secteur d'activité dans sa globalité. Par conséquent, il existe très peu de cas fictifs ; 5 cas sur 800 recensés à Harvard.

### **2.3.Les avantages de la méthode des cas**

P. Rosenzweig résume les avantages de la méthode en une phrase : « mobiliser collectivement les connaissances ». En effet, les connaissances acquises dans diverses matières, sont mobilisées de manière collective, par l'ensemble des étudiants, durant l'animation et la discussion du cas. Ce qui engendre d'autres avantages de la méthode, notamment l'apprentissage de la réflexion sur l'instant, la prise de la parole dans un groupe de discussion et l'écoute des interlocuteurs. Par ailleurs, cette méthode étant essentiellement inductive, elle incite l'étudiant à la recherche et à l'enquête sur le terrain, ce qui a pour résultat de lui forger une bonne culture sur le milieu des affaires.

### **2.4.Les limites de la méthode des cas**

Les limites de la méthode tels que cités par Rosenzweig sont en fait les limites de la méthode telle qu'elle est pratiquée à Harvard. La première limite est liée aux contraintes imposées par l'institution à l'étudiant. En effet, les cas s'enchaînent à un rythme de « treize séances par semaine et ce pendant deux ans ». Ceci pousse l'étudiant à préparer le cas de manière superficielle afin d'éviter le ridicule en cas d'interrogation. Le système des cas tel qu'il est enseigné à Harvard a tendance à développer la capacité de réaction de l'étudiant au détriment de son apprentissage des connaissances. « Les limites de ce système peuvent être attribuées non pas à la méthode des cas elle-même, mais à son utilisation systématique et unique comme le veut la pratique à Harvard ». Autrement dit, la méthode des cas pour être efficace, doit être accompagnée d'un cours magistral où l'enseignant présenterait tous les aspects théoriques liés au cas.

D'autres auteurs se sont penchés sur les limites de la méthode des cas<sup>138</sup>:

- ✓ La superficialité est le premier risque auquel peut être confronté l'étudiant. Ce dernier est sensé avoir eu le document à l'avance pour pouvoir l'exploiter. Mais ceci n'est pas toujours le cas. Il arrive que certains survolent à peine le document et arrivent quand même pendant la séance à donner le change et à participer au débat. A Harvard, les choses sont plus difficiles. Les rituels décrits par Rosenzweig, ne permettent pas ces dérives. Mais il est difficile de reproduire ailleurs les conditions opératoires exigeantes d'Harvard.
- ✓ La légèreté de l'enseignant face à un cas qu'il aurait puisé dans une banque de données. Par contre, si l'enseignant a mené lui-même l'étude ou vécu le cas, il peut aisément déborder du texte et passionner les étudiants.
- ✓ Le dernier risque est la normativité. Le cas est souvent considéré comme un référentiel de bonnes réponses, alors que son objectif principal est « l'entrainement méthodique à poser les bonnes questions ».

### **3. Les clés du succès du MBA**

Six facteurs clés expliquent le succès du MBA<sup>139</sup> :

- Le premier facteur, qui a contribué selon l'auteur, au succès du MBA, est l'autonomie. Les *business schools* américaines jouissent d'une forte autonomie budgétaire, managériale et politique. Leur rattachement aux universités n'est que théorique.
- Le deuxième critère est l'internationalisation de cette institution par sa démarche, son décloisonnement et son rapport au marché.
- La cooptation est le troisième facteur essentiel. Cette institution associe les embaucheurs potentiels au pilotage de la formation en faisant participer les entreprises au conseil d'administration et au conseil scientifique. Le recrutement des élèves sur le campus contribue à valoriser l'image de marque du MBA. C'est pourquoi, la cooptation se mesure aussi par les ressources consacrées à la promotion et à l'organisation de l'embauche.

---

<sup>138</sup> W. H. Starbuck, « Développer une culture de l'apprentissage : l'enseignement et la publication en management aux Etats-Unis », in « Enseigner le management : méthodes, institutions, mondialisation », coordonné par G. Garel et E. Godelier, Lavoisier, Paris, 2004, p 225.

<sup>139</sup> J. C. Thoenig, Op. Cit., p205.

## **Chapitre II Mondialisation, facteur de changement dans l'enseignement du management**

- Le quatrième facteur de succès renvoie aux objectifs sélectifs d'accès à la formation. Ce contrôle exige selon l'auteur de la professionnalisation.
- Le cinquième facteur est relatif au recrutement des enseignants. Les corps professoraux sont permanents et leur recrutement s'effectue selon les méthodes classiques de l'université.
- Le sixième facteur concerne la recherche effectuée pendant la formation. Le succès d'un MBA repose essentiellement sur la façon dont l'expérience en entreprise est formalisée. Il s'agit d'un investissement « relativement important en temps de conseil, en suivi et en formation en entreprise ». D'où l'importance du matériel pédagogique mis par le MBA à la disposition des formateurs et des élèves : 5% du budget annuel d'un MBA est consacré à l'investissement en support pédagogique.

La « qualité » d'un MBA s'évalue aussi en fonction des accréditations auprès d'institutions internationales de notation.

## **II. Les agences de notation et les accréditations**

### **1. L'intérêt de l'accréditation**

Le mouvement de certification qui touche les entreprises devait tôt ou tard s'étendre au monde éducatif. L'intérêt de l'accréditation est double.

- ✓ Le premier est externe. Il consiste à accorder au diplôme une reconnaissance internationale et à rassurer les partenaires externes sur la qualité de la formation.
- ✓ L'intérêt de l'accréditation au niveau interne provient de ce que la soumission à une évaluation externe et étrangère de surcroît, est l'occasion pour l'institution de se remettre en cause, par rapport aux missions de l'institution, aux processus en place, aux résultats obtenus et aux critères de qualité définis.

### **2. Les agences internationales de notation**

Les plus connues et les plus influentes sont : AACSB, ACBSP, IACBE aux USA, AMBA, au Royaume Uni et EQUIS en Europe.

#### **2.1.AACSB**

The Association to advance collegiate schools of business (AACSB), est une association privée américaine délivrant une accréditation aux universités et aux écoles de

## **Chapitre II Mondialisation, facteur de changement dans l'enseignement du management**

commerce qu'elle estime être les meilleures. Elles sont 655 dans le monde à avoir reçu cette accréditation<sup>140</sup>.

L'AACSB a été fondée en 1916 par plusieurs universités américaines et la première accréditation fut délivrée en 1919. La première école non nord-américaine à être accréditée fut l'ESSEC<sup>141</sup> en 1997. En 2009, l'AACSB a ouvert son premier bureau régional en Asie du sud-est, à Singapour.

### **2.2.ACBSP**

The Association of Collegiate Business Schools and Programs, est une association américaine créée en 1988 qui accorde des programmes de formation spécialisés en management.

### **2.3.AMBA**

The Association of MBA est un organisme basé au Royaume-Uni qui accorde les programmes Grande Ecole ainsi que les Master of Business Administration des écoles de commerce. Cette association britannique est comparable à l'AACSB américain.

The AMBA a accredité 189 écoles de commerce dans 46 pays dans le monde entier, dont 17 en France, 2 en Belgique, 4 en Suisse et 4 au Canada.<sup>142</sup>

### **2.4.EQUIS**

The European Quality Improvement System est une institution spécialisée dans l'accréditation des écoles de commerce. Il a été créé en 1998 par Gordon Shenton et l'actuel directeur Julio Urgel. Pour obtenir l'accréditation, l'école est notée sur la qualité de ses activités, ainsi que sur son degré d'internationalisation. 118 écoles sont accréditées, 74 en Europe et 44 dans le reste du monde.

## **3. Le déroulement de l'accréditation**

L'accréditation est basée sur les principes de certification et concerne toutes les démarches de la qualité totale appliquées à l'institution d'enseignement. Cela commence par définir clairement les missions de l'institution. Il s'agit ensuite d'examiner les processus à

---

<sup>140</sup>En Juillet, 2012.

<sup>141</sup> L'Ecole supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC), France.

<sup>142</sup> En Janvier 2012.

## **Chapitre II Mondialisation, facteur de changement dans l'enseignement du management**

même de remplir ces missions. Pour finir, un processus d'évaluation est mis en place : évaluation des cours et mesure des résultats.

Depuis 1916, l'AACSB accrédite des écoles de commerce. Elle a emboîté le pas à l'industrie dans sa démarche d'accréditation. Elle est ainsi passée d'une logique de contrôle par check-list, à un examen de la cohérence des missions avec l'enseignement et les moyens mis en œuvre. La démarche d'accréditation par l'AACBS se fait en sept chapitres :<sup>143</sup>

- Les pré-conditions : s'agit-il bien d'une école de management et contrôle-t-elle ses programmes et son fonctionnement ?
- Missions et objectifs : quelles sont les missions de l'institution et les objectifs spécifiques de chacun des programmes proposés ?
- Composition et développement du corps professoral : « l'outil de production » est-il adapté aux missions ? Quelle est sa composition, son niveau de qualification ? Comment est-il géré ? Intervient-il dans les programmes ?
- Le contenu des programmes correspond-il bien à ce qu'on est en droit d'attendre d'une école de gestion ?
- Ressources et responsabilités pédagogiques : quels sont les équipements dont disposent les étudiants (informatique, bibliothèque) ? Les enseignants participent-ils à leur définition ? Sont-ils responsables de la définition des programmes et de leur évolution ?
- Les étudiants : comment sont-ils sélectionnés ? Y a-t-il un suivi de leur insertion dans l'entreprise ?
- La recherche : quelle est la contribution de l'Ecole à la production de connaissances sur sa discipline ?
- Dans un premier lieu, l'école de commerce qui souhaite être accréditée remplit les différentes rubriques de l'accréditation. La décision d'accréditation, quelle soit favorable ou pas, est ensuite prise par le comité d'accréditation et validée par le conseil d'administration de l'AACBS.

---

<sup>143</sup> M. Thévenet, «L'accréditation de l'ESSEC : soumission au modèle américain ou reconnaissance des spécificités ?» in «Enseigner le management : méthodes, institutions, mondialisation», coordonné par G. Garel et E. Godelier, Lavoisier, Paris, 2004, p 216.

### **III. Les accords de Bologne et le système LMD**

#### **1. Le programme Erasmus**

La réforme du LMD est le résultat du processus de Bologne qui est lui-même la continuation d'un programme plus ancien, le programme Erasmus.

Le programme Erasmus a été créé en 1987 pour la promotion de la coopération et la mobilité académique en Europe au niveau de l'enseignement supérieur. Suite à la réussite de ce programme, il a été renforcé et élargi au-delà des pays européens par la création du programme Erasmus Monde en 2002, proposant des cours de master et des bourses d'études. Ce programme associe trois universités européennes dans la création d'un master commun qui sera proposé à une quatrième université (non européenne). A l'issu de ce master, le diplôme délivré est reconnu par les Etats membres et bénéficie du label de l'Union Européenne.

Le principal objectif du programme Erasmus est de dynamiser l'enseignement supérieur européen et de faire face à la concurrence des Etats Unis.

#### **2. Le processus de Bologne**

A l'occasion du 800<sup>ième</sup> anniversaire de la Sorbonne, le processus de Bologne a été lancé par les quatre pays d'Europe suivants : la France, l'Allemagne, l'Italie et le Royaume Uni.

##### **2.1.La conférence de la Sorbonne**

La déclaration de la Sorbonne a été signée le 25 Mai 1998. Sa principale recommandation stipule que les signataires s'engagent à faire évoluer leur structure d'enseignement supérieur vers un modèle commun composé de deux cycles : un cycle pré-licence « undergraduate » et un cycle post-licence « graduate ». Ce nouveau système s'apparente au cursus universitaire en vigueur dans les pays anglo-saxons, le système 3/5/8. Le 3 ou L « Licence » équivaut au Bachelor of Arts délivré aux Etats-Unis. Le 5 ou M « Master » est l'équivalent du Bac+5 ou Master of Arts. Le 8 ou D « Doctorat » équivaut au Phd anglo-saxon sanctionné par le titre de Docteur.

Les principaux objectifs de la conférence de la Sorbonne sont :<sup>144</sup>

- La mobilité : faciliter autant que possible la mobilité humaine dans l'espace européen et leur intégration sur le marché du travail européen.

---

<sup>144</sup> A. Herzallah et K. Baddari, « Comprendre et pratiquer le LMD », OPU, 2007, p144.

## **Chapitre II Mondialisation, facteur de changement dans l'enseignement du management**

- La fluidité : introduire plus de fluidité dans les filières de l'enseignement supérieur, notamment en favorisant la coopération entre les établissements.
- La souplesse : faciliter la reprise d'études et la reconnaissance de périodes d'études en instaurant d'avantage de souplesse.
- La lisibilité : accroître au niveau international, la lisibilité des formations européennes d'enseignement supérieur.

### **2.2.La conférence de Bologne**

La conférence de Bologne tenue le 19 Juin 1999 trace les grandes lignes de mise en œuvre des objectifs de la conférence de la Sorbonne :<sup>145</sup>

- Un système de grades académiques facilement lisible et comparable, incluant la mise en œuvre du supplément au diplôme.
- Un système essentiellement fondé sur deux cycles.
- Un système d'accumulation et de transfert de crédits.
- La mobilité humaine (concernant les étudiants, les enseignants et les chercheurs).
- Un mécanisme d'évaluation permettant de s'assurer de la qualité des formations dispensées.
- La dimension européenne de l'enseignement supérieur.

### **2.3.La conférence de Prague**

La conférence de Prague s'est tenue le 19 Mai 2001, elle s'est soldée sur la déclaration de Salamanque dont les principes et les priorités sont les suivants :<sup>146</sup>

- Accroître la mobilité et renforcer les programmes d'échanges.
- Organiser la diversité.
- Rendre compatibles les architectures d'enseignement supérieur en développant un cadre commun articulé autour de deux phases.
- Généraliser le système des crédits.
- Renforcer l'attractivité de l'enseignement supérieur européen.
- Répondre aux besoins de la formation continue.
- Mise en œuvre de politiques d'évaluation de la qualité dans chaque pays.

---

<sup>145</sup> A. Herzallah, p 15

<sup>146</sup>Idem, Op. Cit., p16.

## **2.4.La conférence de Berlin**

La conférence de Berlin s'est tenue en 2003 et avait pour objectif d'accélérer le processus en fixant des échéances à court terme. A la rentrée 2005, les Etats signataires s'engagent à prendre les dispositions suivantes sont prévues:

- L'adoption d'un système en deux cycles,
- La délivrance gratuitement et automatiquement à tous les diplômés d'un supplément au diplôme dans une langue de grande diffusion
- La mise en place d'un système d'assurance-qualité,
- L'interaction entre l'enseignement supérieur et la recherche dans l'espace européen.

## **2.5.La conférence de Bergen**

La conférence de Bergen s'est tenue en 2005 afin d'évaluer l'état d'avancement du processus LMD dans les différents pays signataires. Au vu du bilan d'évaluation du processus, les recommandations à l'issue de la conférence ont été comme suit :<sup>147</sup>

- Concernant la difficulté d'articulation entre les diplômes, la conférence recommande « aux gouvernements, aux partenaires sociaux et aux établissements d'accroître l'employabilité des diplômés titulaires de licences notamment au sein du service public ».
- Etablir un système de garantie de la qualité fondé sur les critères définis lors de la conférence de Berlin et assorti d'un haut degré de coopération et de mise en réseau.
- La reconnaissance des diplômes et des périodes d'étude pour tous les pays adhérents.

## **3. Les principaux objectifs du processus de Bologne**

Le système LMD a trois objectifs principaux :

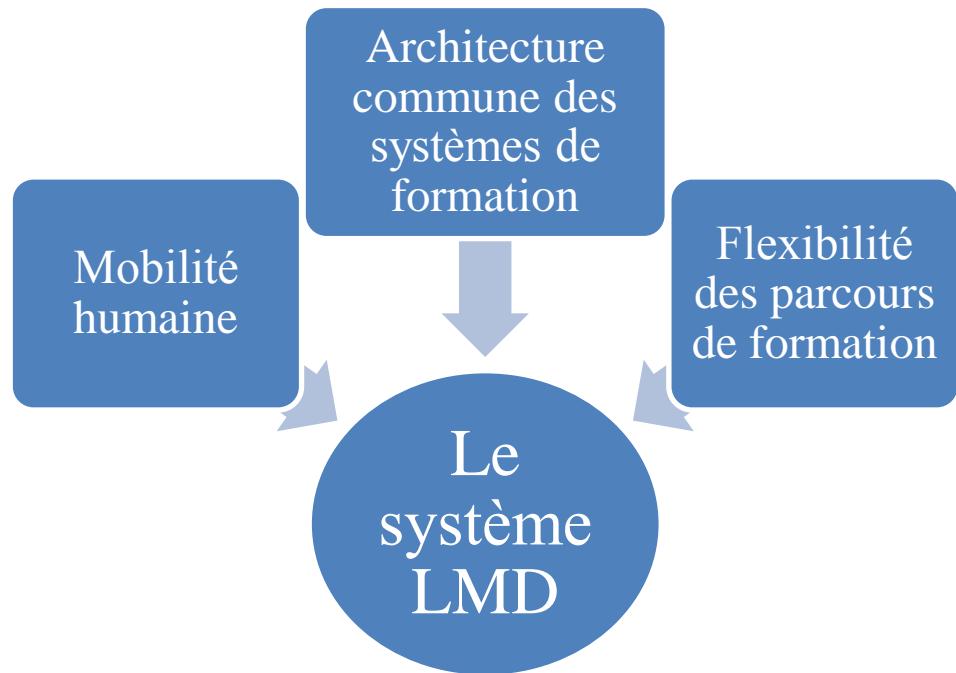
- La mobilité des étudiants et des enseignants ;
- L'architecture commune des systèmes de formation ;
- La flexibilité des parcours de formation.

La figure suivante illustre les objectifs principaux du système LMD :

---

<sup>147</sup> A. Herzallah, Op. Cit., p18.

**Figure 6 :** Les objectifs du système LMD

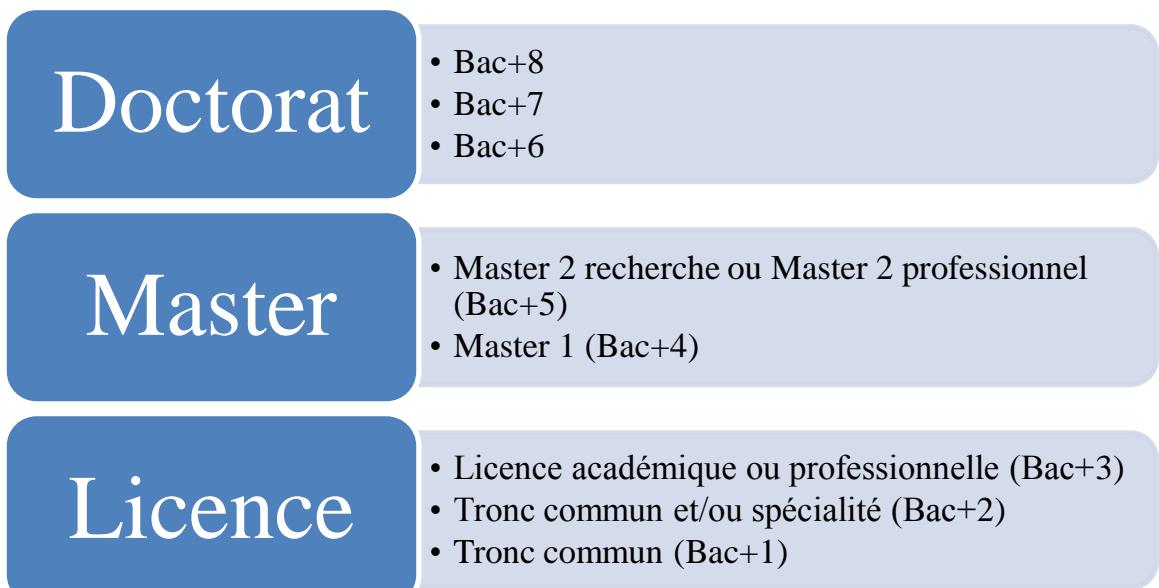


**Source :** Adapté A. Herzallah et K. Baddari, « Comprendre et pratiquer le LMD », OPU, 2007.

#### **4. Les trois principaux diplômes du système LMD**

Le système LMD comme son nom l'indique repose sur un cursus de trois cycles sanctionnés par trois grades : la Licence, le Master, le Doctorat.

**Figure 7 :** Les diplômes du LMD



## **Chapitre II Mondialisation, facteur de changement dans l'enseignement du management**

**Source :** Adapté A. Herzallah et K. Baddari, « Comprendre et pratiquer le LMD », OPU, 2007.

### **4.1.La licence**

L'inscription en licence est tributaire de l'obtention du baccalauréat. La licence se déroule en six semestres validés par 180 crédits. Il existe deux types de licence:

- La licence académique menant à la préparation d'un master ;
- La licence professionnelle dont le but est l'entrée dans la vie active.

### **4.2.Le master**

Après l'obtention de la licence, le master s'échelonne sur quatre semestres à raison de 30 crédits par semestre. Il existe deux types de master :

- Le master professionnel, qualification permettant l'entrée dans la vie active ;
- Le master recherche qui peut déboucher sur un doctorat.

### **4.3.Le doctorat**

Le doctorat est accessible après un master recherche et donne lieu à la préparation d'une thèse.

## **5. L'organisation du LMD**

La formation en LMD se base sur une organisation en semestres d'une part et en unités d'enseignement d'autre part.

### **5.1.Le semestre**

Le semestre en divisant l'année en deux, permet de mieux structurer les enseignements. Par ailleurs, la validation des connaissances qui se fait à la fin de chaque semestre, motive davantage l'étudiant l'obligeant à effectuer un travail régulier sur lequel il est évalué au fur et à mesure. La validation d'un semestre implique l'acquisition de 30 crédits.

### **5.2.Le crédit**

La commission européenne a mené une étude appelée « Tuning Educational structure in Europe », afin de déterminer la valeur absolue d'un crédit. Il ressort de cette étude qu'un crédit est équivalent à un volume de 25 à 30 heures de travail de l'étudiant (cours, travail individuel, examens...).

## **Chapitre II Mondialisation, facteur de changement dans l'enseignement du management**

Les crédits s’obtiennent par acquisition de chaque UE constitutive du parcours ou par la compensation des UE d’un même semestre (sur la base de la moyenne générale des notes obtenues dans les UE pondérés par leurs coefficients).

Les crédits sont caractérisés par deux éléments majeurs

- Ils sont **capitalisables** permettant à l’étudiant qui a obtenu la moyenne dans une UE de l’acquérir définitivement et de la capitaliser au sein de son parcours de formation.
- Ils sont **transférables** donnant ainsi à l’étudiant la possibilité de valider des périodes d’étude effectuées dans un autre établissement universitaire, sous réserve d’acceptation de l’équipe pédagogique.

Pour valider son semestre l’étudiant doit obtenir directement ou par compensation 30 crédits. La Licence qui correspond à 6 semestres, s’obtient après capitalisation de 180 crédits. Le Master est validé par 120 crédits au-delà de la licence, soit 300 crédits après le Baccalauréat. Le Doctorat, à l’issue de trois années de recherche est sanctionné par une thèse.

### **5.3.Les unités d’enseignement**

L’organisation pédagogique en LMD se base sur l’unité d’enseignement (UE). L’unité d’enseignement associe plusieurs modules enseignés dans un semestre. L’unité d’enseignement peut être composée de cours, de travaux pratiques ou dirigés, de stages, de projets... Elle est semestrielle et ses notes sont :<sup>148</sup>

- Capitalisables : toute validation est acquise définitivement quelque soit la durée du parcours.
- Transférables : le contenu d’une UE reste le même quelque soit le parcours choisi.
- Applicable à l’ensemble du travail de l’étudiant : impliquant toutes les activités et les formes d’enseignement dont les stages, les mémoires, les projets et le travail individuel.

Il existe trois catégories d’unités d’enseignement :

- L’unité d’enseignement fondamental qui a trait à la spécialité choisie et aux connaissances de base.

---

<sup>148</sup> A.Herzallah, Op. Cit., p 25.

## **Chapitre II Mondialisation, facteur de changement dans l'enseignement du management**

- L'unité complémentaire peut être composée des UE méthodologique, UE de renforcement de la discipline majeure, UE des langues vivantes, UE initiation à la recherche scientifique et UE de préprofessionnalisation ou de professionnalisation.
- L'unité libre peut comprendre des UE de langue vivantes, UE de renforcement de la discipline majeure, UE de préprofessionnalisation ou de professionnalisation, UE de matières aux choix : éducation physique, projet associatif, autres langues vivantes...).

### **5.4.Le tutorat**

Il s'agit de l'encadrement par un enseignant de groupes d'étudiants afin de les aider à acquérir les méthodes de travail indispensables à leur réussite. Les principales tâches du tuteur sont :<sup>149</sup>

- L'aide au travail personnel de l'étudiant, tel que l'apprentissage des méthodes de travail spécifiques à l'université et auxquelles le nouveau bachelier n'est pas habitué telle que la résolution des séries d'exercice.
- L'aide à la recherche bibliographique et à l'utilisation d'internet.
- Rapprochement de l'étudiant de l'administration.
- Favoriser l'insertion de l'étudiant dans la vie associative (clubs scientifiques, clubs culturels...).
- L'aide à la recherche d'un stage pratique.

On distingue deux formes de tutorat :

- Le tutorat d'accueil : organisé à l'intention des étudiants de première année, qui sont pris en charge par des étudiants avancés dans leur cursus universitaire (master, magister). Les premiers sont informés par les seconds sur la vie universitaire au quotidien et orientés vers les interlocuteurs et les services appropriés.
- Le tutorat d'accompagnement :
  - ✓ Aide au travail personnel de l'étudiant (apprentissage des méthodes de travail, prise de notes, entraînement oral...), aide au travail documentaire (maîtrise des outils bibliographiques, usage d'internet...).
  - ✓ Aide à la réalisation de projet et appui aux techniques d'auto-évaluation et d'auto-formation.

---

<sup>149</sup> A. Herzallah, Op. Cit., p 34.

## **CONCLUSION DU CHAPITRE**

D'une approche théorique et magistrale, la formation au management se base actuellement sur un raisonnement pragmatique où l'ouverture internationale occupe désormais une place de choix. Les nouveaux programmes d'enseignements mettent en exergue les nombreuses facettes de la globalisation et les nouvelles pratiques managériales permettant de préparer au mieux le futur manager et le futur cadre à intégrer l'économie mondiale.

Dans la pratique, le management de la performance a progressivement remplacé le contrôle de gestion. L'évolution du marketing a conduit à l'avènement du marketing management. L'enseignement du management de la production est désormais soumis aux nouvelles contraintes de compétitivité globale. Et enfin, le nouvel environnement managérial et les nouvelles compétences requises par les managers, ont eu raison de l'enseignement traditionnel de la GRH au profit du management des ressources humaines. Une importance accrue est accordée au droit, à la fiscalité, aux langues étrangères ainsi qu'aux nouveaux métiers de la finance.

# **CHAPITRE III**

## **ETUDE EMPIRIQUE DE L'ENSEIGNEMENT DU MANAGEMENT EN ALGÉRIE DANS UN CONTEXTE MONDIALISÉ**

## **CHAPITRE III**

### **ETUDE EMPIRIQUE DE L'ENSEIGNEMENT DU MANAGEMENT EN ALGÉRIE DANS UN CONTEXTE MONDIALISÉ**

Introduction

**SECTION 1:** L'enseignement du management à l'université

**SECTION 2 :** Le rôle des écoles de commerce dans la formation au management

**SECTION 3:** Etude empirique de la formation au management en Algérie

Conclusion

## **INTRODUCTION DU CHAPITRE**

Les études exposées dans la partie précédente, menées par les enseignants de l'école HEC Paris ont clairement mis en évidence l'évolution à la fois des contenus des programmes et des méthodes d'enseignement du management en Europe.

La démonstration a été faite que la mondialisation des économies, en transformant les pratiques managériales, a transformé également l'enseignement de la gestion. La question qui est posée dans la troisième partie de ce travail est de savoir comment l'enseignement du management en Algérie tente de s'adapter aux mutations induites par la mondialisation.

Cette question sera abordée à travers trois sections :

La première section expose les différentes modalités poursuivies par l'université algérienne afin de s'adapter aux nouvelles donne de la mondialisation, notamment l'adoption du système LMD. Cette réforme, entrée en vigueur à partir de la rentrée universitaire 2004-2005, résulte du large consensus sur le fait que l'objectif de l'enseignement supérieur n'est plus cantonné à la transmission d'un savoir académique et purement théorique, mais doit en parallèle assurer l'employabilité des étudiants, chose qui consiste à les préparer à la vie professionnelle et à leur donner de surcroit le bagage nécessaire pour agir dans un contexte international. Ce double rôle que devra désormais assumer l'université repose sur deux éléments fondamentaux, à savoir, la professionnalisation des formations d'une part et le renforcement des relations entreprise-université d'autre part.

La deuxième section présente un exemple d'école de commerce, notamment, l'école des hautes études commerciales (HEC) d'Alger. Un intérêt particulier est porté aux méthodes et aux contenus des enseignements prodigués. Trois facteurs retiennent l'attention : tout d'abord, la mise en œuvre d'une pédagogie interactive basé sur un mélange judicieux de cours pratiques et théoriques, ensuite le recours à des immersions en entreprise par l'intermédiaire des stages et enfin, la qualité de l'encadrement pédagogique assuré en grande partie par des professionnels (PDG, experts comptables, avocats...).

La troisième section est une étude de l'enseignement du management en Algérie. Cette étude dévoile un regain d'intérêt pour la formation en management observé depuis les années 90, notamment chez les entreprises. L'ouverture économique de l'Algérie amorcée dès 1989, puis l'adoption d'un nouveau code des investissements en 1993 ainsi que l'ouverture de l'économie algérienne à la concurrence étrangère sont autant de facteurs qui accentuent le besoin des entreprises de renouveler les pratiques managériales et de se former à de nouveaux modes de gestion. Cette tendance consolide de jour en jour la place du management et par voie de conséquence, celle de l'enseignement de la gestion. C'est ce que tentera de vérifier ce travail de recherche à travers une étude sur le terrain de la réalité de l'enseignement du management en Algérie.

# **SECTION 1**

## **L'ENSEIGNEMENT DU MANAGEMENT À L'UNIVERSITÉ ALGÉRIENNE**

### **INTRODUCTION**

- I. La mise en place d'une nouvelle structure des enseignements supérieurs,  
le système LMD**
- II. Professionnalisation des formations dans l'enseignement supérieur**
- III. La relation entreprise-université**

### **CONCLUSION**

## **SECTION 1 : L'enseignement du management à l'université algérienne**

### Introduction

L'enseignement du management à l'université algérienne est abordé à travers les aspects essentiels suivants :

- La mise en place d'une nouvelle architecture des enseignements, le système LMD ;
- La professionnalisation des formations ;
- L'ouverture de l'université sur son environnement socio-économique.

### **I. La mise en place d'une nouvelle structure des enseignements supérieurs, le système LMD**

Depuis sa création, au lendemain de l'indépendance, l'université algérienne a connu de nombreuses transformations tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Trois réformes ont marqué le système d'enseignement supérieur:



- La réforme de l'enseignement supérieur de 1971 ;
- La réforme de l'enseignement supérieur de 1980 ;
- La réforme de l'enseignement supérieur de 2003/2004 (la réforme LMD).

#### **1. La réforme de l'enseignement supérieur de 1971**

L'enseignement supérieur à l'état embryonnaire à la fin des années soixante, a été profondément restructuré par la réforme de 1971. Cette dernière a permis la formation de cadres capables de répondre aux impératifs de développement du pays.

Les principaux objectifs de la réforme:<sup>150</sup>

- La formation de cadres immédiatement opérationnels exigés par l'effort de développement de l'Algérie en mobilisant l'ensemble de son potentiel ;
- La diversification des profils de formation pour satisfaire les besoins de l'ensemble des secteurs et des organismes utilisateurs ;
- La formation du plus grand nombre de cadres au moindre coût possible afin de rentabiliser au maximum l'ensemble des investissements.

---

<sup>150</sup> Ghania TAIBI, Djamel SEGUENI, « L'enseignement du management en Algérie : Problèmes et défis à l'université d'Oran », Le Quotidien d'Oran, du 09/12/2010.

## **2. La réforme de l'enseignement supérieur de 1980**

Le principal objectif de la réforme de 1980 était de mettre en place diverses commissions chargées de relever les insuffisances du système universitaire. Les conclusions des rapports établis par ces commissions se résument comme suit :<sup>151</sup>

- Des effectifs pléthoriques pour un encadrement qui reste insuffisant ;
- Des taux d'échec et de déperdition importants et de faibles rendements des formations;
- Une faible dynamique de renouvellement des programmes;
- Des relations quasi-inexistantes avec l'environnement socio-économique ;
- Une gestion trop centralisée de la vie universitaire.

Il devenait nécessaire et urgent de doter l'Université algérienne des moyens pédagogiques, scientifiques, humains, matériels et structurels afin de remédier aux insuffisances et aux difficultés relatées plus haut. C'est dans cette perspective que s'inscrit la nouvelle réforme de l'enseignement supérieur, dite « réforme LMD ».

## **3. La réforme de l'enseignement supérieur de 2003/2004, la réforme LMD**

Le système d'enseignement supérieur classique a engendré des dysfonctionnements, aussi bien au niveau de sa gestion qu'au niveau de ses performances. Le système LMD a été mis en place afin de procéder à une réforme globale et profonde de l'université algérienne. Cette réforme, tout en confirmant son caractère public, doit réaffirmer les principes essentiels qui sous-tendent la vision des missions dévolues à l'Université algérienne, à savoir<sup>152</sup> :

- Assurer une formation de qualité, en prenant en charge la satisfaction de la demande sociale, légitime, en matière d'accès à l'enseignement supérieur ;
- Réaliser une véritable osmose avec l'environnement socio-économique en développant toutes les interactions possibles entre l'université et le monde qui l'entoure ;
- Développer les mécanismes d'adaptation continue aux évolutions des métiers ;
- Consolider sa mission culturelle par la promotion des valeurs universelles qu'exprime l'esprit universitaire, notamment celles de la tolérance et du respect de l'autre ;
- Etre plus ouverte sur l'évolution mondiale, particulièrement celles des sciences et des technologies ;

---

<sup>151</sup> G.Taibi et autre, Op. Cit.

<sup>152</sup> Idem

- Encourager et diversifier la coopération internationale selon les formes les plus appropriées ;
- Assoir les bases d'une bonne gouvernance fondée sur la participation et la concertation.

Les profondes mutations qui se produisent dans le monde atteignent inéluctablement l'économie algérienne et l'entraînent dans la spirale de la mondialisation et de la globalisation. Ne pouvant rester à l'écart de ces mutations, l'Algérie a engagé une réflexion sur les forces et les faiblesses de son système supérieur, cette réflexion a conduit à l'adoption du LMD.

Ce choix a été effectué dans le but de mettre à niveau l'université algérienne en termes de performance et de qualité dans un contexte mondial caractérisé par la course à l'excellence.

La réforme LMD est entrée en vigueur à partir de la rentrée universitaire 2004-2005. Articulé sur les trois niveaux de formation Licence-Master-Doctorat, ce processus devra procéder à une harmonisation des diplômes et des architectures des enseignements. Il vise en effet à rendre plus lisibles les offres de formation en adoptant des niveaux et des appellations universelles. Il permet donc d'accroître la fiabilité des diplômes délivrés et de faciliter la mobilité des étudiants.

Cette réforme contribue également à la mise en place d'une assurance qualité au sein des établissements universitaires au moyen de chartes de qualité, d'auto-évaluation et d'évaluation externe.

Par ailleurs, ce dispositif a été mis en place afin de permettre aux établissements universitaires d'adapter et de renouveler leurs offres de formation en tenant compte de deux éléments fondamentaux : d'une part les avancées scientifiques et technologiques et d'autre part, le marché de l'emploi.

L'employabilité des étudiants est désormais un critère d'efficacité de la formation universitaire. Cette tendance s'est accentuée suite au mouvement de mondialisation et d'ouverture des marchés. La professionnalisation des formations se trouve au cœur du dispositif du LMD.

## **II. Professionnalisation des formations dans l'enseignement supérieur**

L'objectif de l'enseignement supérieur était par le passé de permettre à l'étudiant d'acquérir des connaissances générales dans un domaine précis, autrement dit d'acquérir le savoir. De nos jours, l'acquisition du savoir doit impérativement s'accompagner d'un savoir-faire. Ce processus a pris la dénomination de professionnalisation des formations universitaires, il permet à l'étudiant d'acquérir la maîtrise technique d'un métier.

Un entretien accordé au journal le Maghreb, par Mustapha Haouchine, Directeur de l'enseignement supérieur au ministère de tutelle, met en évidence la nécessité de créer une synergie entre l'université et le secteur économique.<sup>153</sup> Ce haut responsable a mis l'accent sur la nécessité d'instaurer une « relation dynamique entre l'université et le secteur économique ». La réforme de l'enseignement supérieur vise justement à mettre en place « de nouvelles pratiques en faisant associer le secteur économique ». Selon lui, l'université doit se tourner vers les spécificités économiques afin d'assurer l'employabilité du diplômé. C'est dans cette optique a déclaré M. Haouchine qu'ont été signées un certain nombre de conventions entre l'université et les opérateurs économiques en vue d'un partenariat entre les deux parties. Abordant les projets inscrits dans le cadre du programme quinquennal, le directeur de l'enseignement supérieur a mis en avant l'objectif principal, à savoir « offrir les meilleures conditions à 1,7 Millions d'étudiants en 2014 ». Ceci comprend également des programmes de formation pour les formateurs ainsi que l'envoi des enseignants en finalisation de thèse à l'étranger.

Par ailleurs, les dispositions réglementaires prévoient que la licence professionnelle ainsi que le master professionnel se préparent obligatoirement en collaboration avec un partenaire, un professionnel. Il est obligatoire de faire habiliter ce type de licence ou master avec l'association d'un partenaire professionnel. Une rubrique lui est réservée sur le canevas d'habilitation. L'engagement du partenaire professionnel est fondamental pour habiliter, exécuter, et évaluer la formation.

L'équipe pédagogique mixte, composée d'enseignants universitaires et des professionnels, prend en charge toutes les phases suivantes<sup>154</sup>:

---

<sup>153</sup>M. Abdelghani, «Il faut créer une synergie entre l'université et le secteur économique », Le Maghreb, 20 - 05 -2010.

<sup>154</sup> Farès Boubakour, La Tribune, 15 - 06 – 2010.

- L'identification du besoin de formation ;
- L'ingénierie pédagogique et confection des programmes ;
- La réalisation et l'exécution de la formation ;
- L'immersion des étudiants en milieu professionnel ;
- L'évaluation et le suivi de la formation.

Malgré les efforts entrepris afin de moderniser le secteur de l'enseignement supérieur en Algérie et répondre aux attentes des opérateurs économiques en matière de ressources humaines qualifiées, le constat reste en deçà des espérances. Selon les experts, la principale raison de cette défaillance est l'absence de synergie entre les deux parties prenantes que sont l'université d'une part et l'entreprise d'autre part.

La professionnalisation des formations prônée par le système LMD, passe par un élément fondamental, à savoir, instaurer des passerelles entre le monde universitaire et celui de la recherche en d'autres termes renforcer la relation entreprise-université.

### **III.La relation entreprise-université**

La mondialisation et l'ouverture des marchés relancent continuellement le débat sur la relation entre l'université et le monde du travail et sur la nécessité de créer des passerelles entre l'entreprise et l'enseignement supérieur. D'autant que l'implication des universités algériennes dans le développement socio-économique reste faible, voire insignifiante. De même, les entreprises évitent de travailler en collaboration avec les instituts de l'enseignement supérieur. Les étudiants ont souvent du mal à être acceptés par les entreprises pour préparer leurs projets de fin d'études. « Les sujets ne répondent pas à nos attentes», argumentent généralement les chefs d'entreprise pour montrer le déphasage entre la formation universitaire et les besoins du monde du travail.

Les expériences à travers le monde, ont montré que les pays ayant le mieux réussi sont ceux qui ont investi dans la ressource humaine. Les experts sont formels « Investir dans la ressource humaine commence à l'école pour se poursuivre dans les autres cycles de formation en synergie avec le monde du travail ». La formation universitaire ne doit pas être en décalage avec les besoins de l'entreprise, l'université doit impérativement être impliquée dans le développement économique.

C'est avec cette volonté que le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique a décidé d'établir une jonction entre l'Ecole nationale supérieure de la

Technologie (ENST) de Rouiba et les entreprises. Forte de son expérience dans ce domaine, l'ENST Rouiba, organise régulièrement des conférences sur la nécessité de replacer l'université et le monde industriel dans le nouveau contexte économique et de les mettre en phase avec l'évolution de l'économie nationale.

A l'issue de ces conférences, deux points de vue émergent des débats de manière récurrente, celui de l'université par le biais du chercheur et celui de l'entreprise par le biais du chef d'entreprise ou de son financier :<sup>155</sup>

- **Le premier point** est que l'un des obstacles à l'essor des rapports entre les industriels et les universités se situe au niveau du financement. En effet, il est difficile à un enseignant, fût-il crédité de compétence, de se faire admettre dans le monde de l'entreprise, encore moins de s'y faire établir un contrat pour un travail de consulting ou d'expertise. Dans le mental de l'entrepreneur, cela ne serait pas rentable. D'une manière générale, les experts auxquels les entreprises font appel éprouvent toutes les peines du monde à avoir un contrat ou une facture. Généralement, ils se font payer sur la base d'un seul critère, celui de leur statut à l'université ou dans les laboratoires de recherche.
- **Le deuxième point** concerne le manque d'importance accordée par l'entreprise à l'expertise et au monde scientifique. Si le consultant, le chercheur, le scientifique constituent des partenaires clés auxquels l'entreprise devrait faire appel pour se déployer, étendre ses activités et rendre exportables ses produits ou ses services, la réalité est tout autre. Les participants soulignent le fait que l'entreprise a encore du mal aujourd'hui à faire appel à l'université. Pour que les rapports entre l'université et le monde industriel soient en harmonie, il faudrait qu'il y ait osmose entre les deux, qu'il n'y ait pas réticence au financement, afin que tous les partis, le scientifique, le chercheur et l'entreprise, y trouvent satisfaction.

L'une des recommandations phare émise par les participants à ces conférences est que les entreprises nationales et les universités sont appelées à se mettre à niveau dans le cadre de la nouvelle stratégie industrielle. Il est vrai que des centres d'appui y sont prévus et qu'un fonds de compétitivité a été créé, mais la relation université/entreprise doit être repensée et

---

<sup>155</sup> Youcef Salami, « Repenser la relation entreprise-université. Un long chemin à parcourir », La Tribune, le 03 - 05 - 2010.

des passerelles entre le monde scientifique et le monde des affaires doivent être créées afin d'harmoniser les relations entre ces deux entités.

Cette initiative gagnerait à être généralisée surtout dans le domaine de la gestion et du management. En effet, l'instauration d'une collaboration continue et directe entre les universités et les entreprises économiques permettrait à ces dernières d'améliorer leur gestion à différents niveaux.

### **Conclusion**

En Algérie, l'enseignement du management n'est pas prodigué exclusivement à l'université, il existe, en effet, de nombreuses écoles de commerce et d'instituts de management sur la place. La prochaine section portera sur l'école HEC d'Alger.

## **SECTION 2**

# **LE RÔLE DES ÉCOLES DE COMMERCE DANS LA FORMATION AU MANGEMENT**

Introduction

### **I. Présentation de l'école des hautes études commerciales d'Alger (HEC Alger)**

1. Historique de l'école
2. Organisation et encadrement pédagogique
3. Le cursus de formation

### **II. Méthodes d'enseignement et outils pédagogiques**

1. Pédagogie de l'école
2. Stages en entreprise
3. Le campus virtuel

Conclusion

## **SECTION2 : Le rôle des écoles de commerce dans la formation au management**

### **Introduction**

Cette section sera consacrée à la présentation de l'école HEC d'Alger. Cette école a été retenue dans cette étude car les méthodes et les contenus des enseignements qui y sont prodigués intègrent la dimension internationale.

### **I. Présentation de l'école des hautes études commerciales d'Alger (HEC)**

#### **1. Historique de l'école**

Depuis sa création en 1970, l'Institut de Technologie et du Commerce (ITC), est passé par plusieurs dénominations avant de devenir l'école des Hautes Etudes Commerciales (HEC).

- 1970 : Institut de Technologie du Commerce (ITC) ;
- 1983 : Institut National de Commerce (INC Alger) ;
- 2000 : Institut National d'Enseignement Supérieur ;
- 2008 : Ecole Nationale Supérieure de Commerce (ENSC) ;
- 2009 : Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC Alger).

En 1970, l'Institut de Technologie du Commerce (ITC) fut créé et placé sous la tutelle du Ministère du Commerce. L'ITC était chargé d'assurer les formations suivantes :

- La formation de cadres de gestion commerciale (durée : 3 ans, conditions d'accès : troisième année secondaire).
- La formation d'inspecteurs principaux du commerce (durée : 4 ans, conditions d'accès : baccalauréat).
- La formation spécifique de courte durée pour les entreprises du secteur économique.

Un grand nombre de cadres ont été formés par l'ITC et ont été mis à la disposition des différents secteurs d'activités.

En 1983, l'ITC fut érigée en Institut National de Commerce (INC) et placé sous la tutelle du Ministre du Commerce, avec de nouvelles missions et prérogatives, notamment :

- La formation supérieure (graduation, post-graduation spécialisée et magister) ;
- Le recyclage et le perfectionnement à travers la formation continue adaptée aux besoins qualitatifs des opérateurs économiques ;
- La réalisation et le développement de travaux de recherche dans le domaine commercial.

En 1998, le pouvoir de tutelle administrative et pédagogique sur l’Institut National de Commerce a été transféré au Ministère de l’Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Puis en 2000, l’INC a été transformé en Institut National d’Enseignement Supérieur. Par la suite, en juillet 2008, l’Institut National de Commerce a acquis le statut d’école et est devenu « Ecole Nationale Supérieure de Commerce (ENSC) ». Enfin, en octobre 2009, la dénomination de l’ENSC a été changée en Ecole des Hautes Etudes Commerciales, dont l’abréviation est HEC Alger.

## **2. Organisation et encadrement pédagogique**

L’Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC Alger) est un établissement d’enseignement supérieur et de recherche scientifique. Elle est dirigée par le Directeur de l’Ecole, administrée par un Conseil d’administration et dotée d’un Conseil scientifique.

L’Ecole HEC Alger dispose de 70 enseignants permanents et d’une centaine d’enseignants vacataires et associés. Parmi les enseignants titulaires, l’école compte:

**Tableau 5 : Répartition du corps enseignant permanent**

Grade	Nombre d'enseignants
Professeur	05
Maître de conférences « A »	11
Maître de conférences « B »	10
Maître Assistant « A »	24
Maître assistant « B »	17
Assistants	03
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>

**Source :** HEC (Alger)

Les enseignants permanents sont issus de grandes écoles et universités nationales et internationales (France, Angleterre, Etats-Unis, Canada).

Les principales spécialités du corps professoral permanent sont :

- Sciences commerciales (marketing et autres) ;
- Sciences de gestion ;
- Sciences économiques ;
- Ressources humaines ;
- Droit ;
- Sociologie, sciences exactes, économétrique, statistique.

*Rapport-gratuit.com*  
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES 

### **3. Le cursus de formation**

La formation à HEC s'échelonne comme suit : licence, magister, master et doctorat.

#### **3.1.La licence**

L'accès à la licence en sciences commerciales est ouvert sur concours aux étudiants issus des grandes écoles. Le cycle de formation de licence classique en sciences commerciales offre

trois spécialités, à savoir management, marketing et commerce international. La durée des études est de quatre années. La formation est divisée en deux cycles :

✓ **Un tronc commun**

Le cycle de tronc commun s'étale sur quatre semestres théoriques. Les enseignements dispensés couvrent principalement des modules transversaux constituant des connaissances théoriques de base pour les trois options de spécialisation.

Parallèlement aux enseignements assurés, l'étudiant est tenu d'effectuer un stage pratique en entreprise, en fin de deuxième année de tronc commun, qui donne lieu à un rapport.

✓ **Un cycle de spécialisation**

A l'issue du cycle de tronc commun, les étudiants choisissent entre les trois spécialités suivantes : management, marketing ou commerce international. Les enseignements dispensés au cours du cycle de spécialisation sont essentiellement des modules fondamentaux pour la spécialité choisie.

La durée du cycle de spécialisation est de deux années : trois semestres théoriques et le dernier semestre est consacré au stage pratique et l'élaboration du mémoire de fin de cycle.

### **3.2.Master (Grande Ecole)**

Le cycle de master en sciences commerciales à l'Ecole HEC Alger est une formation d'une durée de six semestres. L'accès au master HEC Alger est ouvert aux étudiants issus des écoles préparatoires en sciences économiques, sciences commerciales et sciences de gestion.

Cette offre de formation est organisée autour de trois années comme suit :

- ✓ **La première année** est consacrée à une formation fondamentale, dite tronc commun, permettant d'équiper les étudiants d'apports théoriques et de techniques de base. Ce cycle de tronc commun s'étale sur deux semestres. L'étudiant est tenu d'effectuer un stage en entreprise d'une durée d'un mois à la fin du tronc commun et rédiger, à cet effet, un rapport de stage.

- ✓ **Au bout de la deuxième année**, l'étudiant choisit une parmi les six spécialités proposées où il disposera de cours spécialisés et de cours transversaux. Les spécialités offertes sont :
  - Marketing ;
  - Logistique et distribution ;
  - Finance ;
  - Affaires internationales ;
  - Ressources humaines ;
  - Manager entrepreneur.
  
- ✓ **Au niveau de la troisième année** seront dispensés des cours d'approfondissement et de renforcement selon la spécialité choisie.

### **3.3. Formation de Magister et de Doctorat**

L'Ecole des Hautes Etudes Commerciales offre trois formations en magister dans les spécialités suivantes : management, marketing etcommerce international.

L'accès à la formation du magister est ouvert aux candidats titulaires d'une licence en science commerciales (options : marketing, commerce international, management ou gestion).

Pour s'inscrire en doctorat, le candidat doit être titulaire d'un magister avec une mention « assez bien » au minimum.

## **III. Méthodes d'enseignement et outils pédagogiques**

### **1. Pédagogie de l'école**

La préoccupation principale de HEC Alger consiste à trouver la juste proportion à accorder aux dimensions théoriques et pratiques dans les enseignements. L'école tente ainsi de résoudre la problématique de l'articulation entre « les aspects théoriques et la mise en œuvre des différentes dimensions et fonctions de l'entreprise ».

Afin d'atteindre cet objectif, une pédagogie active basée sur la méthode des cas est employée. Pour ce faire, l'enseignement est assuré, aux côtés d'académiciens de haut rang, par des spécialistes et experts dans le domaine :

- PDG d'entreprise ;
- Directeurs commerciaux ;

- Directeurs des finances ;
- Hauts fonctionnaires ;
- Avocats ;
- Experts comptables.

La démarche retenue par l'école consiste « à l'établissement de passerelles correspondant à une combinaison et une structuration de connaissances (théorie) pour en faciliter l'accès et l'implémentation (pratique) »<sup>156</sup>.

## **2. Les stages en entreprise**

Afin de leur permettre d'adapter leurs connaissances théoriques au milieu professionnel, les étudiants de l'Ecole HEC Alger effectuent des stages pratiques en entreprise à la fin de chaque cycle de formation.

### **✓ Le stage du tronc commun**

A l'issue de la formation du tronc commun (deux années pour la licence classique et une année pour la formation master), les étudiants de l'Ecole HEC Alger effectuent un stage en entreprise d'une durée d'un mois, afin de :

- Valider et mettre en pratique les connaissances préliminaires acquises durant la formation en tronc commun ;
- S'adapter et se familiariser avec le milieu professionnel.

Au cours du stage, l'étudiant stagiaire passe dans les structures et observe le déroulement du travail. Ainsi, il est demandé à l'étudiant de porter son attention sur les points suivants :

- Activités de l'entreprise (missions, produits, ...);
- Structure organique de l'entreprise ;
- Moyens humains, matériels, technologiques, financiers, ...
- Environnement de l'entreprise (clients, fournisseurs, concurrents, ...).

L'étudiant stagiaire fera appel aux outils suivants lors de son stage en entreprise :

---

<sup>156</sup> HEC Alger

- Observation ;
- Interview (discussion avec les agents) ;
- Documentation (documents de l'entreprise, documents référentiels).

A la fin du stage, l'étudiant est tenu de remettre un rapport de stage au niveau du Bureau des stages au début de la première année de spécialisation. Ce rapport doit être concis, précis et doit comporter notamment une analyse critique faite par l'étudiant. Le rapport doit être structuré comme suit :

- Introduction : problématique, raisons du choix de l'entreprise, méthodologie du stage, structure de l'entreprise.
- Corps du rapport : développer les points énoncés dans les objectifs du stage, rapporter les tâches et les actions vécues.
- Conclusion : donner ses impressions sur le déroulement du stage, sur son utilité.

Le rapport de stage sera corrigé et noté par un enseignant de l'Ecole (permanent, associé ou vacataire). Les meilleurs rapports seront transmis à la Bibliothèque de l'Ecole et mis à la disposition des futurs étudiants.

### ✓ **Le stage de fin de cycle**

A l'issue de la formation du cycle de spécialisation (dernier semestre de la formation), les étudiants de l'Ecole HEC Alger effectuent un stage en entreprise d'une durée de trois mois minimum, afin de préparer leur travail de recherche.

Le stage de fin de cycle représente l'étude de cas que va présenter l'étudiants à travers son mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention de la licence en sciences commerciales.

Le lieu du stage est choisi selon la nature et l'objet du thème du mémoire. Ainsi, une thème portant sur le marketing des services ne peut pas être appliqué à une entreprise industrielle.

De même, l'étudiant doit s'assurer que l'entreprise choisie est dotée des structures qui concernent son thème (ne pas traiter un thème portant sur la distribution au sein d'une entreprise qui n'a pas de fonction de distribution). C'est ainsi que le thème du mémoire

doit être approuvé conjointement par l'encadreur au niveau de l'Ecole et le promoteur au niveau de l'entreprise.

### ✓ **Le stage de Magister**

Les étudiants du cycle magister effectuent également un stage pratique au cours des deux semestres de la deuxième année, et ce, après une année de deux semestres théoriques.

Ce stage constitue l'étude de cas de la problématique de recherche de leur mémoire de Magister.

### **3. Le campus virtuel<sup>157</sup>**

La plateforme e-learning est basée sur la solution open source Moodle. Moodle est la plateforme d'enseignement en ligne qui associe un Système de Gestion de Contenu (CMS), assurant la gestion des ressources pédagogiques du cours, à des activités d'apprentissage interactives (fonctions pédagogiques d'évaluation, de communication ou/et de collaboration). Moodle crée ainsi un environnement d'apprentissage en ligne favorisant les échanges et les interactions entre les apprenants, les pédagogues et le contenu pédagogique. L'apprenant est placé au cœur du dispositif.

Moodle intègre ainsi des outils et des activités d'apprentissage orientés sur :

- Les communications synchrones (personnes en ligne visibles, chat) ;
- Les communications asynchrones (forum) ;
- L'apprentissage collaboratif (groupes, glossaire, wiki, atelier, base de données) ;
- La réflexion critique (sondage : vote, feedback : les attentes) ;
- La personnalisation (page personnelle : profil).

Pour ce faire, un compte Moodle est créé pour chaque étudiant inscrit en Master, et éventuellement les étudiants de licence classique. Le club intitulé « GlobaliTICE » se chargera de la formation des étudiants afin de pouvoir manipuler cette plateforme. Donc, chaque étudiant accèdera à son compte sur « [ecampus.hec.dz](http://ecampus.hec.dz) » à l'aide de son identifiant « prénom.nom » et un mot de passe choisi par l'étudiant. Une fois connecté, l'étudiant pourra

<sup>157</sup> HEC (Alger).

télécharger ses cours, contacter son enseignant, déposer ses devoirs, chatter avec ses camarades, poser une question sur le forum.

De même, chaque enseignant bénéficiera d'un compte lui permettant de publier des cours pour ses étudiants. L'administrateur se chargera de la formation des enseignants pour l'utilisation de Moodle. En cas de difficulté, l'administrateur se chargera de publier les cours à la place de l'enseignant.

## **Conclusion**

A l'issue de la présentation d' HEC (Alger), les éléments suivants relatifs à la pédagogie de cette école sont à noter:

- Tout d'abord, la qualité de la formation assurée en grande partie par des professionnels (experts, PDG, avocats...) ;
- Ensuite, l'intérêt accordé aux stages en entreprises (pas moins de quatre stages sont exigés de l'étudiant durant le cursus allant du tronc commun au master) ;
- Et enfin, des méthodes d'enseignement interactives basées sur des études de cas et qui reposent en grande partie sur les technologies de l'information et de la communication (Campus virtuel, cours en ligne, équipement informatique disponible...).

## **SECTION 3**

# **ETUDE PRATIQUE DE LA FORMATION AU MANAGEMENT EN ALGÉRIE**

Introduction

### **I. Démarche méthodologique de l'enquête**

- 1.** Objectif de l'enquête
- 2.** Méthode de collecte des données
- 3.** Caractéristiques de la population et des échantillons à l'étude
- 4.** Structure du questionnaire
- 5.** Méthodes d'analyse des données

### **II. Analyse des données et interprétation des résultats**

- 1.** Etat des lieux de l'enseignement du management
- 2.** Méthodes d'enseignement du management
- 3.** Relation Université-Entreprise
- 4.** Enseignement du management et mondialisation

### **III. Résultats de l'enquête**

- 1.** Convergence vers le modèle de l'alternance
- 2.** L'utilisation des TIC dans l'enseignement du management
- 3.** La nécessité de créer des passerelles université-entreprise
- 4.** Les raisons de la difficulté d'intégration des diplômés d'université dans l'entreprise
- 5.** L'utilisation des TIC dans l'enseignement du management
- 6.** Difficulté de la mise en place du système LMD

Conclusion

**Introduction**

Les deux premières parties de la partie empirique de ce travail de recherche ont décrit successivement l'enseignement du management en Algérie à travers ses deux principales institutions à savoir, l'université et les écoles de commerce. Elles se sont basées sur une étude documentaire provenant des écrits et des entretiens accordés par les experts algériens en la matière : cadres du ministère de l'enseignement supérieur, doyens, enseignants universitaires, textes et journaux officiels ...

Des insuffisances et des difficultés ont été identifiées à l'issue de cette étude documentaire. Il s'agira dans cette enquête d'aller sur le terrain, à la rencontre de trois populations, chacune concernée à un degré ou à un autre par le management et son enseignement : les cadres et dirigeants d'entreprise, les enseignants et formateurs universitaires et les étudiants en management.

La troisième section de ce dernier chapitre exposera dans un premier temps la démarche méthodologique de l'enquête menée et dans un second temps, l'analyse et l'interprétation des résultats de cette enquête.

## I. Démarche méthodologique de l'enquête

### 1. Objectif de l'enquête

Cette enquête est de type exploratoire, elle a pour objectif principal de décrire et de présenter l'enseignement du management en Algérie. Elle est menée afin de recueillir des données sur les quatre éléments suivants :

- L'état des lieux de l'enseignement du management ;
- Les méthodes d'enseignement du management ;
- La relation université-entreprise ;
- La dimension internationale dans l'enseignement du management.

### 2. Méthode de collecte des données

Afin dresser un portrait de l'enseignement de la gestion, la méthode de collecte des données choisie a été le questionnaire (Annexe N°2).

#### 2.1. Choix du type de questionnaire et du type de questions

Le type de questionnaire utilisé est le questionnaire **auto-administré**. Ce type de questionnaire est distribué de la main à la main ou envoyé par e-mail. Le sujet répond lui-même aux questions contrairement au questionnaire administré individuellement qui est complété par l'enquêteur après un entretien. Ceci confère au questionnaire auto-administré deux avantages de taille : un coût très intéressant et un gain de temps considérable. Par contre son caractère impersonnel a engendré un taux de réponse assez réduit dans un premier temps et m'a obligé à relancer les répondants à plusieurs reprises.

Deux catégories de questions ont été posées : des questions de type fermé et des questions ouvertes. L'analyse des questions de type fermé où le répondant choisit dans une liste préétablie les réponses aux questions posées a été rapide et pertinente. Contrairement aux questions ouvertes où les réponses peuvent être imprécises et vagues, ce qui les rend difficiles à interpréter et à analyser.

#### 2.2. Les finalités du questionnaire

- Dresser le portrait de la réalité du management et de son enseignement en Algérie ;
- Réaliser un sondage sur la qualité de l'enseignement du management ;

- Recueillir des informations sur la relation université-entreprise ;
- Evaluer les effets du système LMD et ses conséquences sur l'internationalisation de l'enseignement supérieur du management.

### **3. Caractéristiques de l'échantillon à l'étude**

Les questionnaires ont été distribués à l'ensemble des enseignants de la faculté des sciences économiques, des sciences commerciales et sciences de gestion de l'université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, ainsi qu'aux enseignants de l'institut des sciences économiques et des sciences de gestion du centre universitaire d'Ain Témouchent.

Le questionnaire a été également mis en ligne sur les réseaux sociaux à destination des enseignants possédant un e-mail.

### **4. Structure du questionnaire**

#### **4.1. Introduction du questionnaire :** composée des éléments suivants :

- Renseignements concernant le répondant et demande de la collaboration de l'interlocuteur ;
- Garantie de l'anonymat ;
- Renseignements concernant le questionnaire (responsable du questionnaire, objectif de l'étude).



#### **4.2. Le corps du questionnaire**

Les questions ont été agencées de manière à faire ressortir les quatre thèmes de l'enquête :

##### **- Les méthodes d'enseignement du management**

Ce premier thème est composé de quatre volets. Le premier volet renseigne sur les points de vue des répondants sur les qualités requises pour être un bon manager (formation académique et conceptuelle, expérience professionnelle, maîtrise des techniques de gestion, qualités personnelles «capacité d'adaptation, force de caractère, charisme, leadership, sens de l'éthique ». Le deuxième volet révèle l'importance accordée par les différents intervenants à la théorie et à la pratique. Le troisième volet révèle la préférence des différents sujets pour les différentes méthodes d'enseignement : le cours magistral, l'étude de cas, le stage en entreprise et l'alternance. Le quatrième volet permet de juger du degré d'utilisation des TIC.

**- L'état des lieux de l'enseignement du management**

Ce deuxième thème, lève le voile sur l'importance accordée au management, ainsi que la capacité des formations au management à développer les qualités managériales des étudiants et enfin la qualité de l'enseignement du management. Il traite des points suivants :

- ✓ La qualité des formations au management et leur capacité à développer les qualités managériales chez les étudiants ;
- ✓ Les raisons des difficultés rencontrées par les étudiants nouvellement diplômés à s'intégrer dans le monde du travail ;
- ✓ La question cruciale concernant le profil des diplômés et son adéquation avec les attentes des entreprises.

**- La relation université-entreprise**

Ce troisième thème tente de mettre en évidence la nature des relations entreprise-université ainsi que les difficultés rencontrées par les étudiants d'une part lors du stage de fin de cycle et d'autre part lors de l'intégration des diplômés dans la vie active et d'en révéler les raisons.

**- La dimension internationale dans l'enseignement du management**

Ce quatrième thème prend deux aspects. Il tente tout d'abord d'évaluer le degré d'intégration de la dimension internationale dans les contenus des programmes d'enseignement (cours, disciplines enseignées, outils pédagogiques). Puis de mettre en évidence les points de vue des enseignants sur le système LMD ainsi que le rôle joué par l'institution universitaire dans le développement de l'économie algérienne.

Chaque thème est annoncé dans le questionnaire afin de permettre à tout moment de faire le lien entre les questions et les objectifs du questionnaire et pour faciliter les transactions entre les questions.

Le questionnaire a été soumis à un pré-test, à la suite duquel il a fait l'objet de modifications en termes de contenu et de forme.

## II. Analyse des données et interprétation des résultats

L'Excel a été utilisé afin de procéder à l'analyse des données du questionnaire.

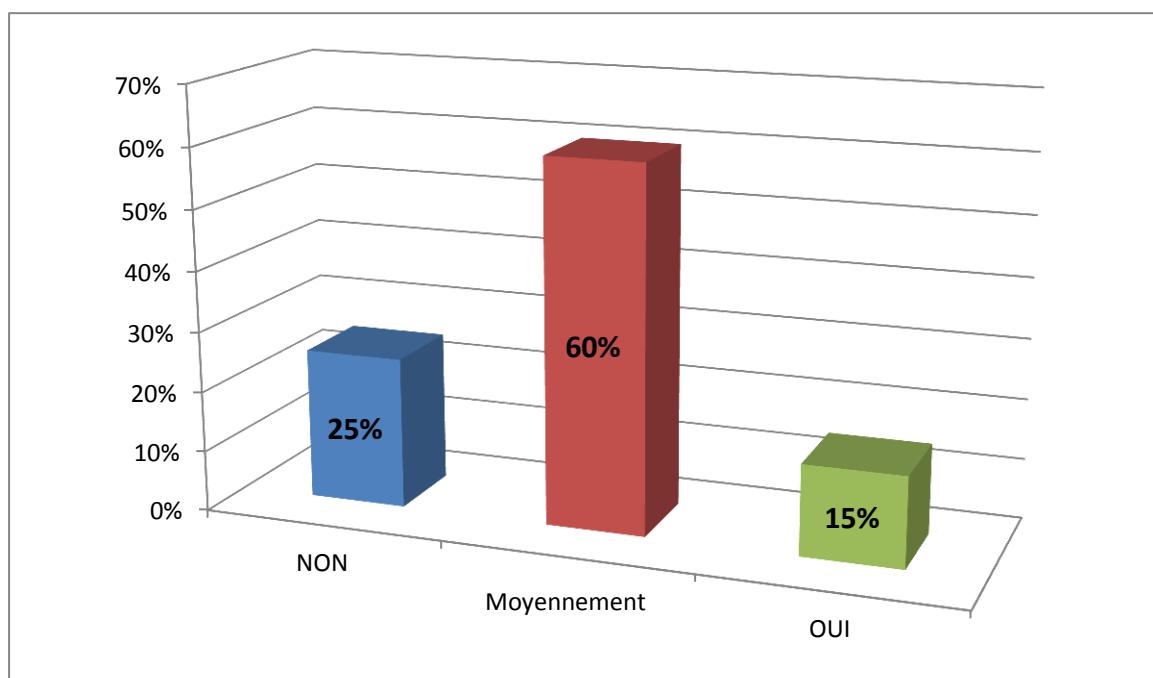
### 1. Etat des lieux de l'enseignement du management

Ce thème tente de décrire la situation de l'enseignement du management à travers quatre questions principales.

- La place du management en Algérie.
- La capacité de la formation au management à développer les capacités managériales de l'étudiant.
- La qualité de l'enseignement du management.
- Les instituts de formation privés.

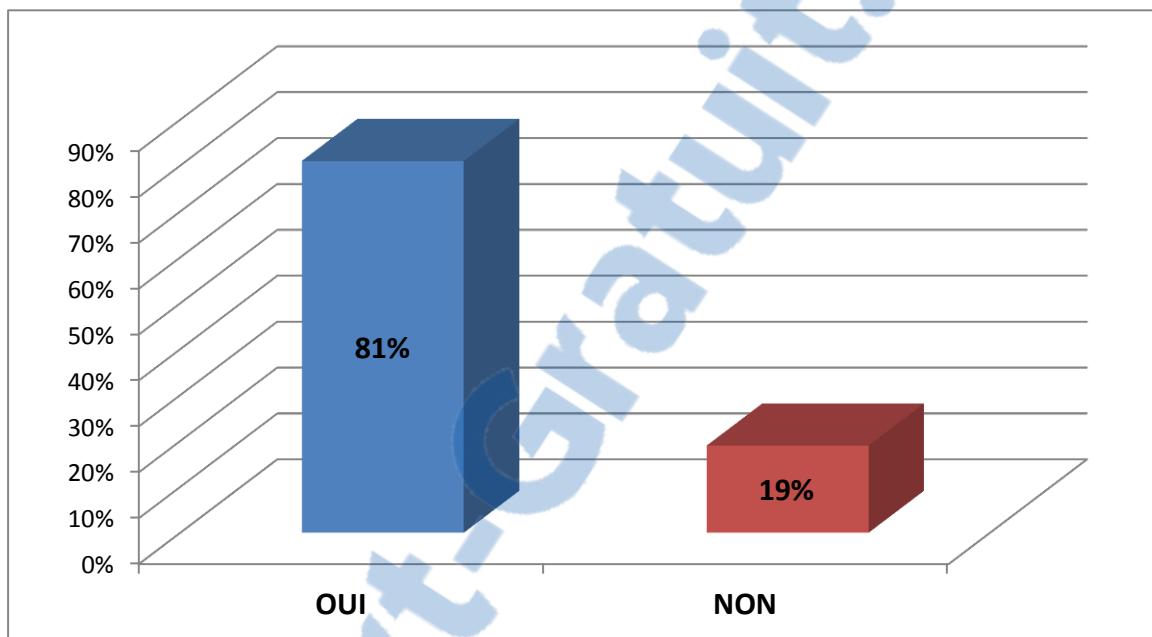
**Question n° 1 : Le management occupe-t-il une place de choix en Algérie ?**

Place du management	Fréquences absolues	Fréquences relatives
NON	23	25%
Moyennement	58	60%
OUI	15	15%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>



**Question n° 2 : Les formations au management vous semblent-elles, actuellement adaptées et de nature à développer les qualités managériales chez les étudiants ?**

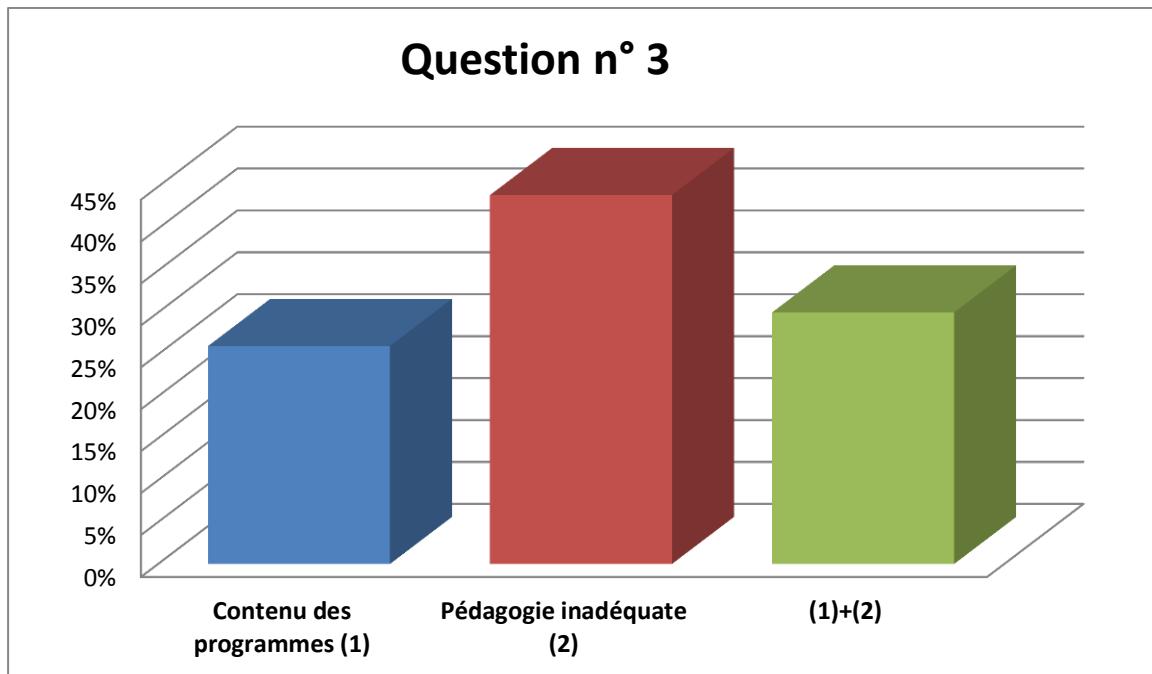
Formations au management et qualités managériales	Fréquences absolues	Fréquences relatives
NON	78	81%
OUI	18	19%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>



**Question n° 3 : Si non, quelle est la raison de l'insuffisance de formation au management de nos étudiants ?**

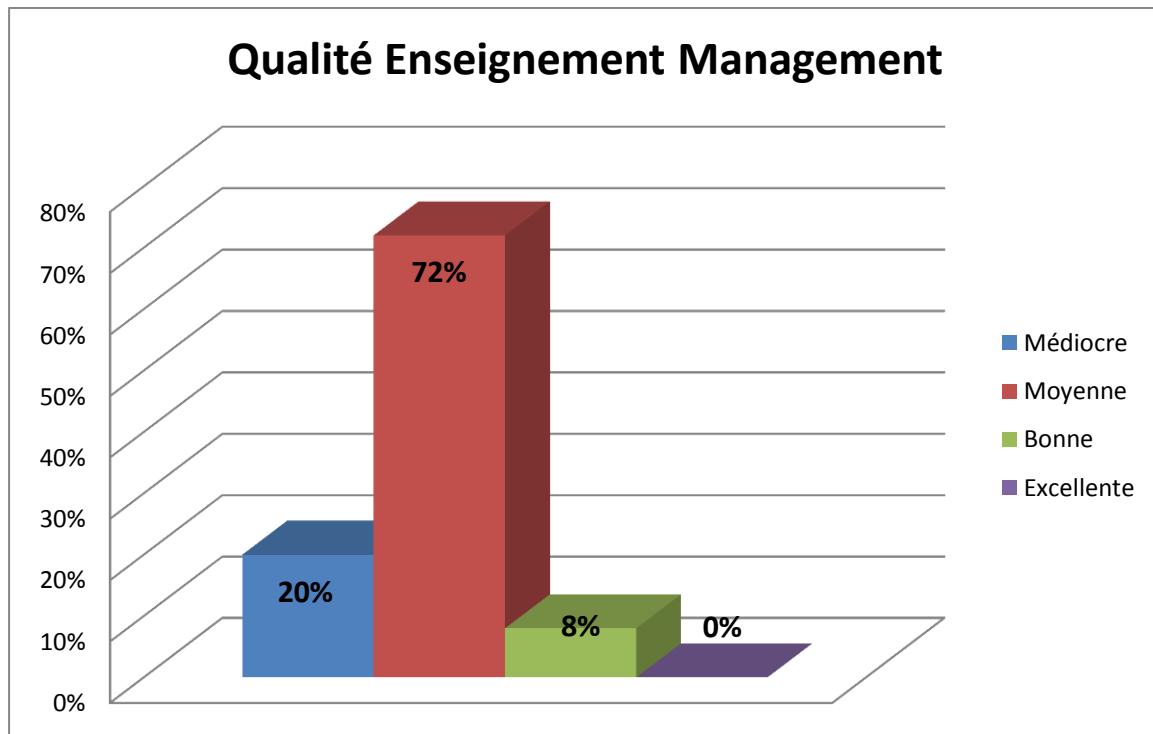
Insuffisances	Fréquences absolues	Fréquences relatives
Contenus des programmes (1)	20	26%
Pédagogie inadéquate (2)	34	44%
(1)+(2)	24	30%
<b>TOTAL</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

Les réponses indiquent clairement les lacunes tant au niveau des contenus des programmes que de la pédagogie.



**Question n° 4 : Comment qualifiez-vous la qualité de l'enseignement universitaire en management ?**

Qualité de l'enseignement du management	Fréquences absolues	Fréquences relatives
Médiocre	20	20%
Moyenne	72	72%
Bonne	8	8%
Excellent	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

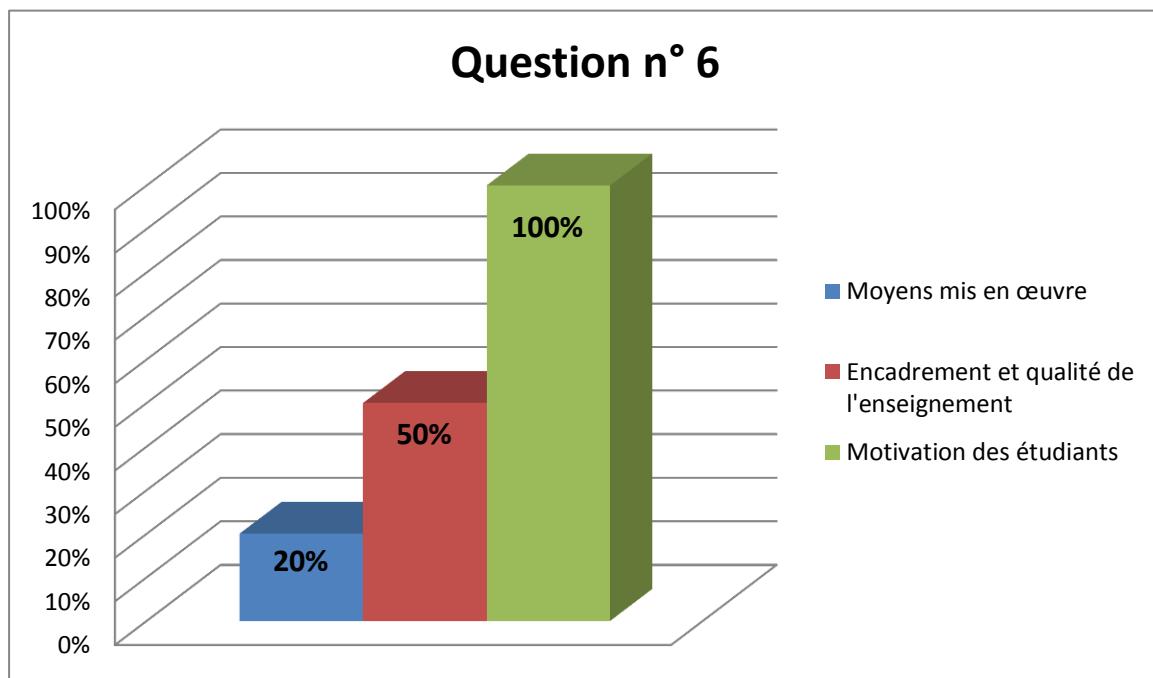


**Question n° 5 : Les entreprises et groupes industriels, sont fort nombreux aujourd'hui à recourir aux instituts spécialisés privés pour le perfectionnement de leurs employés, pensez-vous que la formation y soit de bonne qualité?**

Qualité instituts spécialisés	Fréquences absolues	Fréquences relatives
OUI	10	10%
NON	12	13%
Ne sais pas	74	77%
TOTAL	96	100%

**Question n° 6 : Si oui, pourquoi ?**

Questionnaires	Fréquences absolues	Fréquences relatives
Moyens mis en œuvre	2	20%
Encadrement et qualité de l'enseignement	5	50%
Motivation des étudiants	10	100%
TOTAL	10	Question à choix multiples



Les réponses obtenues à la question n° 5 ne peuvent pas être exploitées pour donner des indications concernant la qualité de l'enseignement prodigué dans les instituts de formation privée car 77% des enseignants interrogés n'y ont vraisemblablement pas enseigné.

Pour ceux qui pensent que la formation y est de qualité, il est important de noter qu'ils imputent tous (100% des réponses) ce succès à la motivation des étudiants.

## 2. Méthodes d'enseignement du management

Cinq aspects de la pédagogie du management seront traités à travers ce thème.

- Les qualités du manager.
- Le choix entre la théorie et les techniques de gestion.
- L'enseignement de la gestion et la pratique.
- Les méthodes d'enseignement : le cours magistral, l'étude de cas, le stage en entreprise, l'alternance
- L'utilisation des TIC.

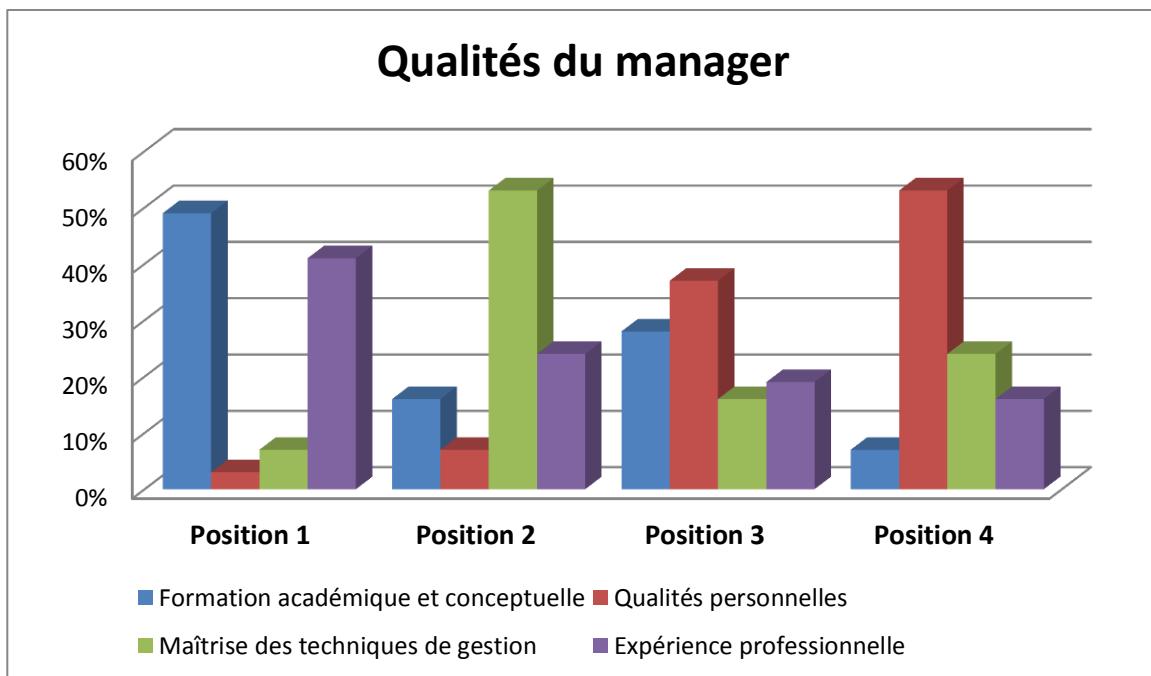
**Question n° 7 : Dans le contexte actuel (Mondialisation, économie de marché), classez par ordre de priorité les qualités requises pour un manager.**

1. Formation académique et conceptuelle
2. Expérience professionnelle
3. Maîtrise des techniques de gestion
4. Qualités personnelles : capacité d'adaptation, force de caractère, charisme, leadership, sens de l'éthique

<b>Qualités du manager</b>	<b>Classement en effectifs</b>					<b>Classement en pourcentages</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Total</b>
<b>Formation académique et conceptuelle</b>	47	15	27	7	96	<b>49%</b>	16%	28%	7%	100%
<b>Qualités personnelles</b>	3	7	35	51	96	3%	7%	<b>37%</b>	<b>53%</b>	100%
<b>Maîtrise des techniques de gestion</b>	7	51	15	23	96	7%	<b>53%</b>	16%	24%	100%
<b>Expérience professionnelle</b>	39	23	19	15	96	<b>41%</b>	24%	19%	16%	100%
<b>TOTAL</b>	96	96	96	96		100 %	100 %	100 %	100 %	

Il s'agit à travers cette question de déterminer le profil du manager du point de vue des universitaires. Quatre points essentiels ressortent du classement :

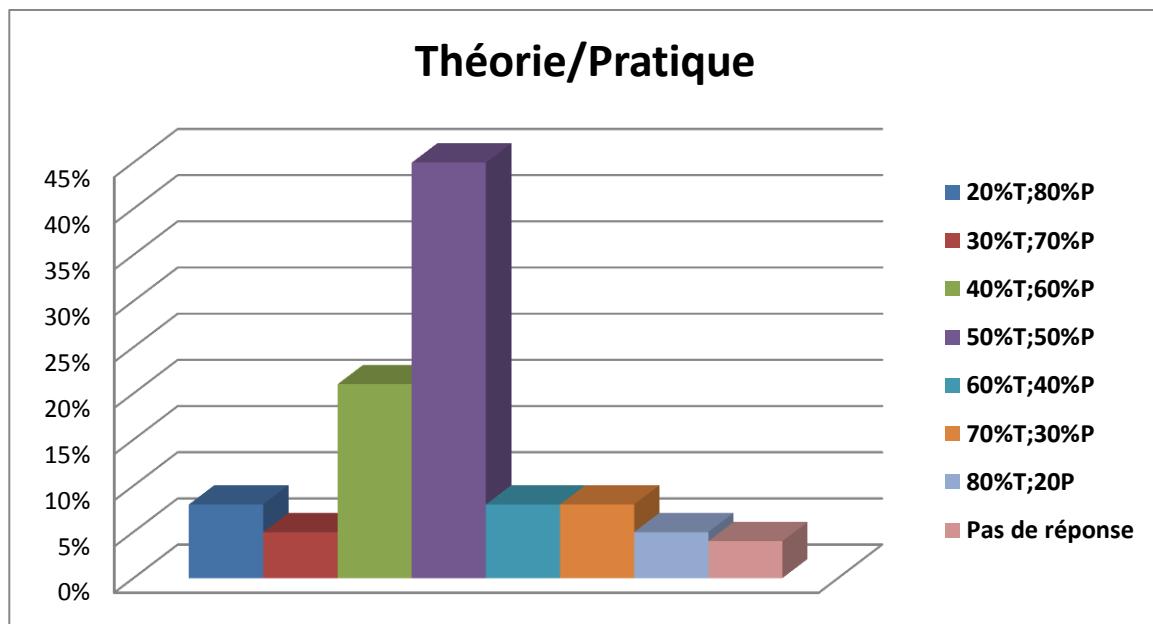
- **49%** placent la formation académique et conceptuelle en première position.
- **41%** des répondants placent l'expérience professionnelle en première position.
- **53%** placent la maîtrise des techniques de gestion en seconde position.
- Les qualités personnelles sont placées par **37%** des répondants en troisième position et **53%** en quatrième position.



**Question n° 8 : Que doit-on enseigner aux étudiants de la théorie ou des techniques de gestion et dans quelles proportions ?**

Théorie ou pratique	Fréquences absolues	Fréquences relatives	Fréquences relatives cumulées↑	Fréquences relatives cumulées↓
20% T ; 80% P	8	8%	8%	100%
30% T ; 70% P	4	5%	13%	92%
40% T ; 60% P	20	21%	34%	87%
50% T ; 50% P	44	45%	79%	66%
60%T ; 40% P	8	8%	87%	21%
70% T ; 30% P	8	8%	95%	13%
80% T ; 20% P	4	5%	100%	5%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>		

- 45% des répondants estiment que les enseignements doivent comprendre 50% de théorie et 50% de pratique.
- 34% pensent que les contenus des programmes doivent contenir plus de pratique que de théorie.
- 21% sont favorables à l'enseignement de plus de théorie que de pratique.
- Ces résultats vont dans le sens du modèle de l'alternance de la formation entre l'université et l'entreprise.



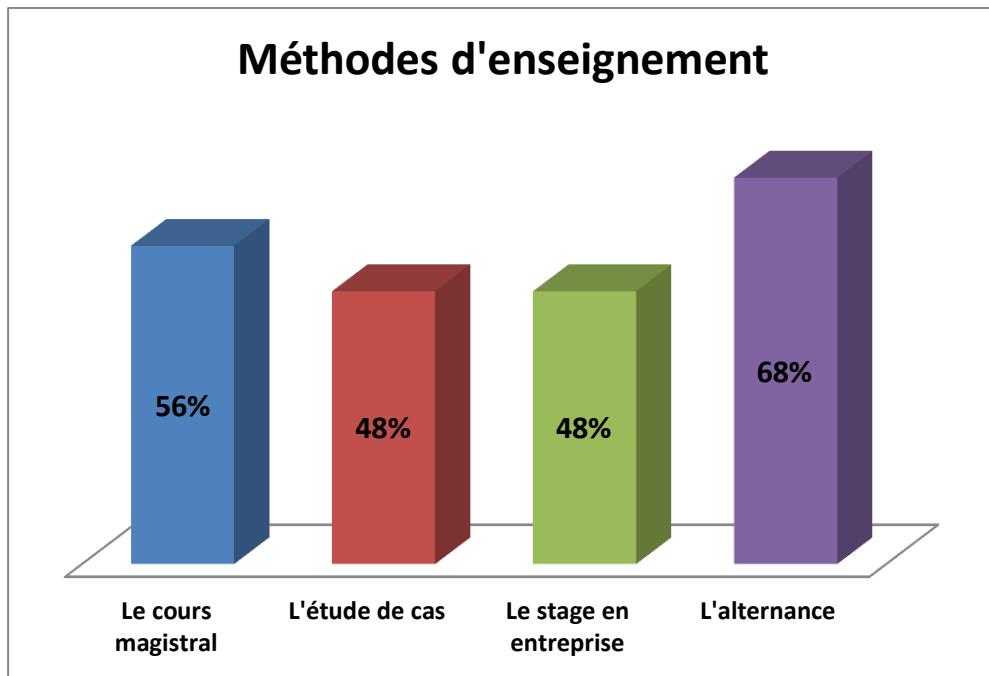
#### Question n° 9 : Est-il possible d'apprendre la gestion sans la pratiquer ?

Pratique de la gestion	Fréquences absolues	Fréquences relatives
OUI	22	23%
NON	74	77%
TOTAL	96	100%

- **77%** des répondants estiment qu'il n'est pas possible d'apprendre la gestion sans la pratiquer.
- Ce taux traduit l'importance accordée aux stages en entreprise.

#### Question n° 10 : Quelles méthodes d'enseignement préconisez-vous pour permettre une meilleure intégration des étudiants dans le monde du travail ?

Observations	Le cours magistral	L'étude de cas	Le stage en entreprise	L'alternance	TOTAL
Fréquences absolues	56	48	48	68	96
Fréquences relatives	58%	50%	50%	71%	Question à choix multiples



L'alternance est la méthode préconisée par le corps enseignant (71%).

#### Question n° 11 : Utilisez-vous les TIC dans vos cours ?

Utilisation des TIC	Fréquences absolues	Fréquences relatives
OUI	54	56%
NON	42	44%
<b>TOTAL</b>	96	100%

- Les avis sont partagés quant à l'utilisation des TIC, 56% les utilisent contre 44%.

#### Question n° 12 : Si oui, lesquelles ?

- Internet, Face book,
- Data show, Power Point.

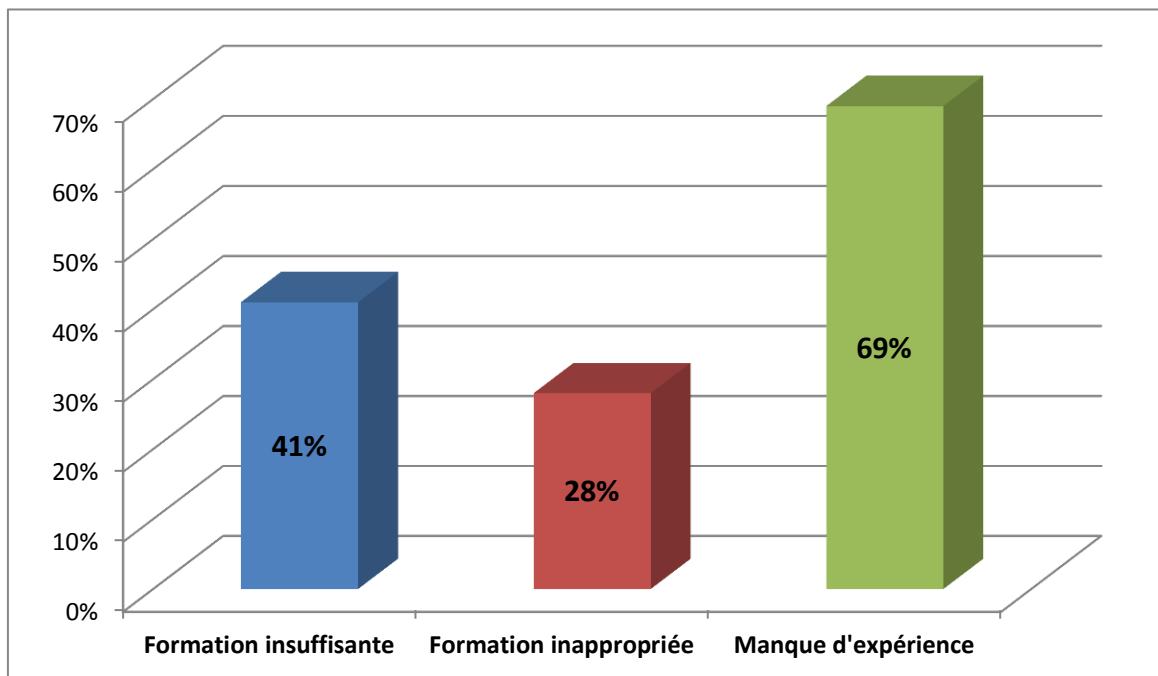
### 3. La relation université-entreprise

Trois aspects de la relation université-entreprise sont traités à travers ce thème :

1. Les causes des difficultés rencontrées par les diplômés sur le marché du travail ;
2. La qualité de l'accueil des étudiants au niveau de l'entreprise ;
3. Le niveau d'encadrement lors des stages en entreprises.

**Question n° 13 : Pourquoi les diplômés des universités rencontrent-ils des difficultés à s'intégrer dans le monde du travail ?** (Formation insuffisante, formation inappropriée, manque d'expérience sur le terrain).

Observations	Formation insuffisante	Formation inappropriée	Manque d'expérience	TOTAL
Fréquences absolues	39	27	66	96
Fréquences relatives	41%	28%	69%	Questions à choix multiples

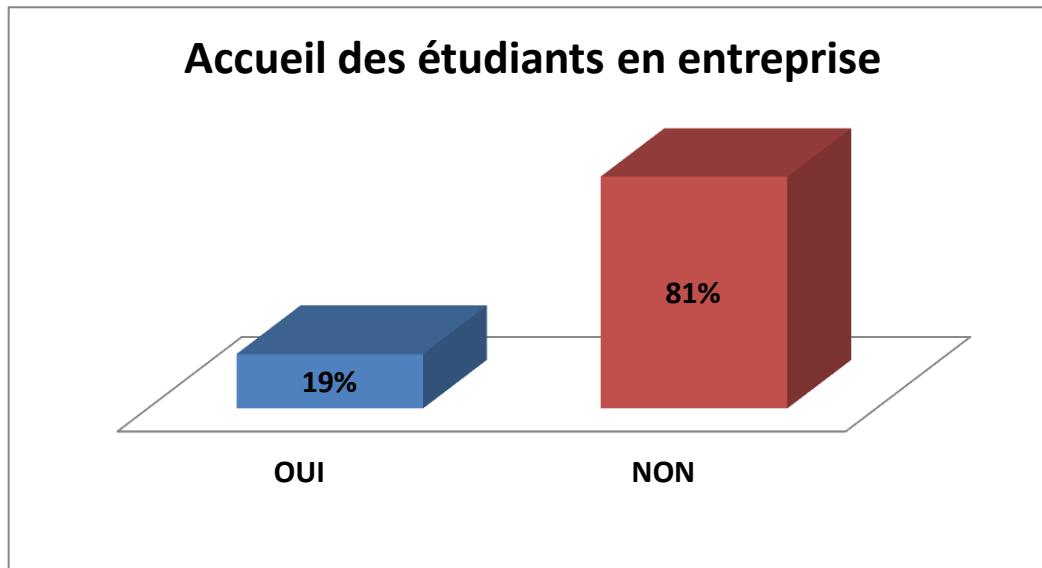


- **69%** des enseignants imputent la difficulté d'intégration des nouveaux diplômés dans le monde du travail au manque d'expérience qui résulte de la mauvaise qualité des stages qu'ils entreprennent dans les entreprises.

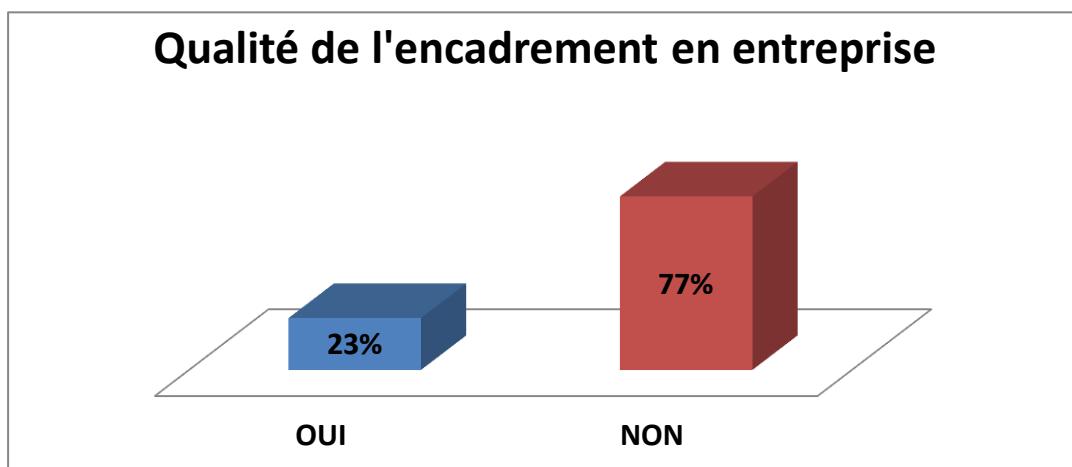
**Question n° 14 : Les étudiants dont vous dirigez les travaux de fin de cycle sont-ils :**

- Bien reçus par les entreprises pour préparer leurs mémoires ou exposés ?
- Bien encadrés par le personnel en place ?

Accueil	OUI	NON	TOTAL
Fréquences absolues	18	78	96
Fréquences relatives	19%	81%	100%



Encadrement	OUI	NON	TOTAL
Fréquences absolues	22	74	96
Fréquences relatives	23%	77%	100%



Les réponses aux deux parties de la question n°14 reflètent les difficultés des relations entre l'université et l'entreprise.

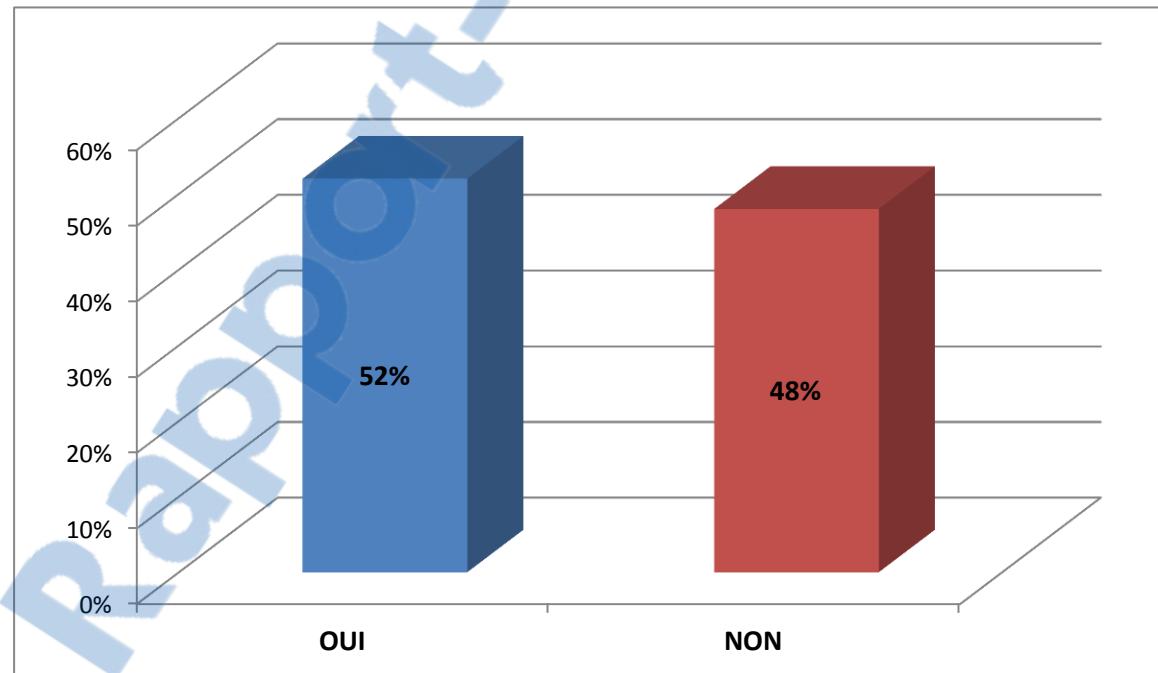
#### 4. Enseignement du management et mondialisation

Cinq questions principales sont abordées à travers ce thème :

1. L'intégration de la dimension internationale dans les programmes d'enseignement du management.
2. La réforme LMD.
3. Les modules enseignés qui intègrent la dimension internationale.
4. Les changements au niveau des contenus des programmes.
5. La contribution de l'institution universitaire au développement de l'économie.

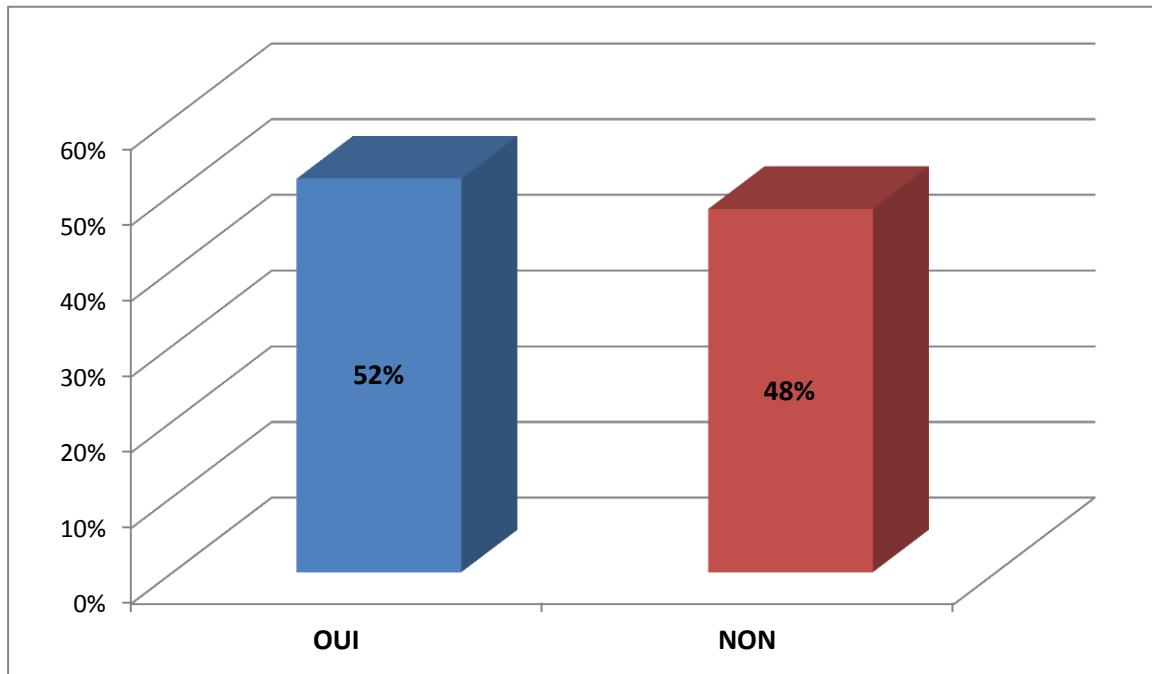
**Question n° 15 : La dimension internationale est-elle suffisamment intégrée dans les programmes d'enseignement du management ?**

Intégration de la dimension internationale	Fréquences absolues	Fréquences relatives
OUI	50	52%
NON	46	48%
TOTAL	25	100%



**Question n° 16 : La réforme du LMD est-elle applicable aux réalités de l'université algérienne ?**

La réforme LMD	Fréquences absolues	Fréquences relatives
OUI	13	52%
NON	12	48%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>



**Question n° 17 : Si non, quelles sont les principales faiblesses du système LMD ?**

Les lacunes citées sont :

- Mode d'évaluation et de suivi des étudiants,
- Manque de stages pratiques ;
- Moyens réels mis en œuvre ;
- Nombre d'étudiants élevé ;
- Manque de formation des enseignants ;
- Incohérence entre les différents cycles de formation ;
- Mobilité quasi-absente ;
- L'environnement ne répond pas aux exigences ;
- Manque de licence et master professionnel ;
- Mesures d'accompagnement non réalisées (infrastructures et équipements) ;
- Manque de personnel administratif ;

- Lacunes et faiblesses de l'encadrement pédagogique ;
- Formation accélérée ;
- Manque de moyens humains et matériels ;
- Manque de spécialistes ;
- Absence de stages en entreprises ;
- Absence de stratégie à long terme ;
- Manque de formateurs dans certaines disciplines.

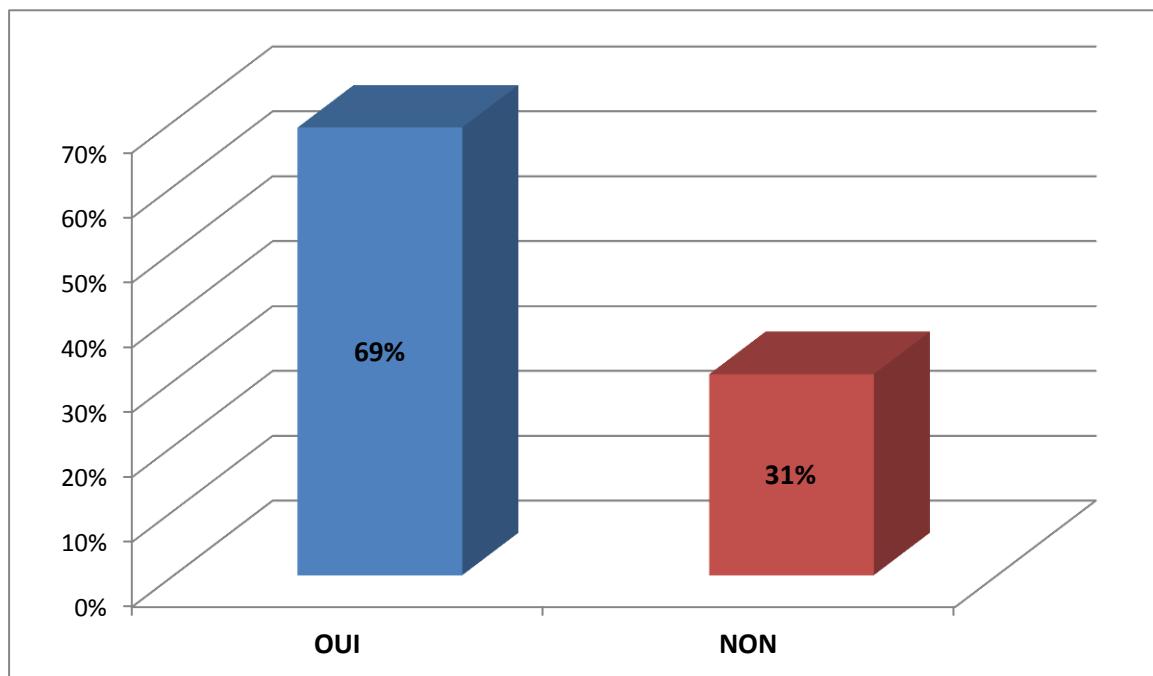
**Question n° 18 : Quels sont les modules que vous avez enseignés et qui intègrent la dimension internationale ?**

Les modules cités sont les suivants :

- Management international ;
- Modules de comptabilité (nouvelles normes comptables, IFRS) ;
- Gestion budgétaire et utilisation des techniques quantitatives de gestion ;
- Marketing international ;
- Internationalisation des firmes ;
- Economie internationale ;
- Commerce international ; Gestion financière ;
- Gouvernance d'entreprise ;
- Géoéconomie ;
- RSE ;
- Banque et TIC ;
- Le financement du commerce extérieur ;
- Les produits bancaires ;
- Le financement de l'entreprise ;
- Management de la qualité et certification ;
- GRH à l'international ;
- Distribution internet et management logistique ;
- Négociation-Achat.

**Question n° 19 : Les disciplines de gestion ont considérablement évoluées ces vingt dernières années en Europe, avez-vous constaté ces changements au niveau des contenus des programmes d'enseignement supérieur de management en Algérie ?**

Evolution des disciplines de gestion	Fréquences absolues	Fréquences relatives
OUI	66	69%
NON	30	31%
TOTAL	96	100%



**Question n° 20 : Si oui, pouvez-vous citer quelques exemples de disciplines nouvellement créées et de nouveaux modules enseignés ?**

- Knowledge management ;
- Innovation ;
- Management stratégique ;
- Management international ;
- La dynamique structurelle ;
- L'analyse de l'environnement ;
- Les styles de direction ;
- Entrepreneuriat ;
- Développement des compétences et des élites ;

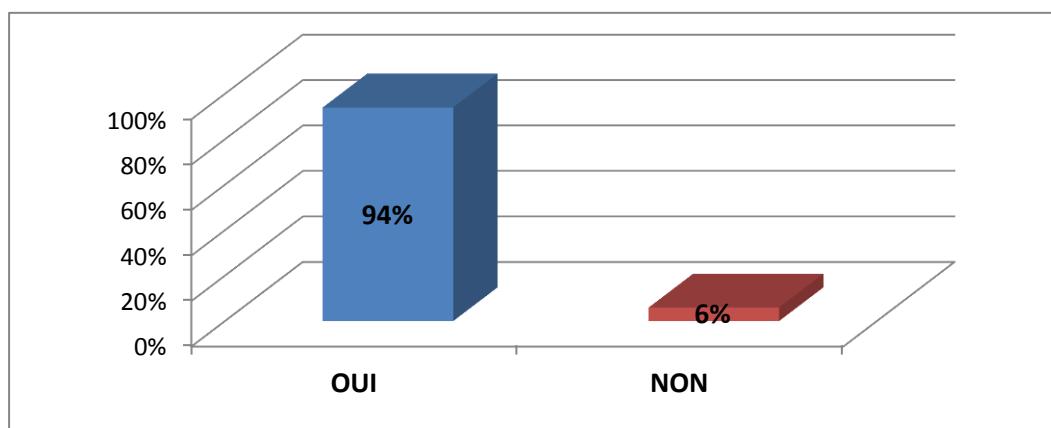
- Outils de prise de décision ;
- Management de la qualité ;
- E-marketing ;
- Marketing interculturel ;
- Ingénierie économique et développement des entreprises à l'international.

**Question n° 21 : Si non, quels sont, selon vous, les modules qui devraient être incorporés au programme d'enseignement en management ?**

- Techniques d'aide à la décision ;
- Techniques de gestion ;
- Techniques d'audit ;
- Nouvelles théories économiques ;
- Histoire des idées économiques ;
- Les théories de gestion ;
- Nouvelles technologies d'information et de communication ;
- L'intelligence économique.

**Question n° 22 : Avec l'économie de marché et la mondialisation, l'institution universitaire peut-elle réellement contribuer au développement de l'économie algérienne ?**

Contribution au développement	Fréquences absolues	Fréquences relatives
OUI	90	94%
NON	6	6%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>



Les résultats obtenus témoignent de l'optimisme du corps enseignant quant à la contribution de l'université au développement de l'économie.

### **III. Résultats de l'enquête**

A l'issue de l'analyse des réponses au questionnaire recueillies, les points fondamentaux suivants sont mis en exergue :

- Convergence vers le modèle de l'alternance ;
- L'utilisation des TIC dans l'enseignement du management ;
- La nécessité de créer des passerelles université-entreprise ;
- Les raisons de la difficulté d'intégration des diplômés d'université dans l'entreprise ;

#### **1. Convergence vers le modèle de l'alternance**

Au vu des résultats obtenus, nous pouvons dire que les méthodes d'enseignement du management préconisées par la grande majorité du corps enseignant convergent vers le modèle de l'alternance. En effet :

- **71%** des répondants préconisent l'alternance comme méthode d'enseignement du management,
- **76%** affirment qu'il est **impossible** d'apprendre la gestion sans la pratiquer,
- **45%** sont favorables à l'enseignement à 50% de théorie et 50% de pratique,
- Prépondérance des critères « formation académique et conceptuelle » (**49%**) et « expérience professionnelle » (**41%**) dans la typologie des qualités du manager.

##### **1.1.Définition**

L'alternance est un système de formation qui permet « la construction des compétences en conjuguant savoirs formalisés transmis en situation scolaire, d'une part, et connaissances implicites qu'on ne peut acquérir qu'en situation de travail, d'autre part »<sup>158</sup>.

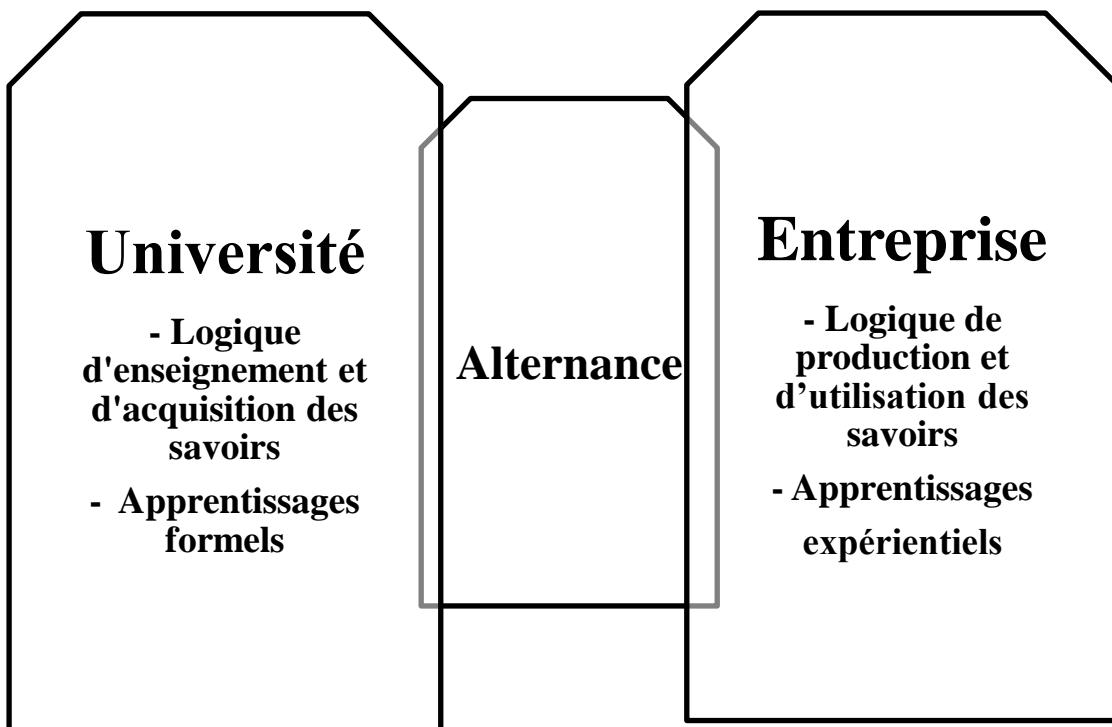
Cette méthode d'enseignement permet d'associer les savoirs acquis à l'université et les apprentissages expérientiels acquis à l'entreprise. Ce système de formation est « situé à l'intersection de deux lieux de formation qui ont des logiques différentes et qui accordent au

---

<sup>158</sup> M. BESSON, et autres, « L'alternance dans l'enseignement supérieur au management », *Revue française de gestion* 2004/4, n° 151, p. 69.

savoir un statut différent : à l'université, le savoir a une valeur en lui-même alors qu'en entreprise, il ne vaut que parce qu'il permet de faire »<sup>159</sup>.

**Figure 8 : Le modèle de l'alternance**



**Source :** M. BESSON, et autres, « L'alternance dans l'enseignement supérieur au management », *Revue française de gestion* 2004/4, n° 151, p. 74.

### **1.2. Le rapport au savoir des étudiants**

Une étude réalisée par BESSON et COLLIN<sup>160</sup> sur l'attitude et la relation au savoir de groupes d'étudiants en formation supérieure en management, ayant suivi une formation en alternance pour les uns et une formation à plein temps pour les autres, a mis en évidence deux comportements différents :

- ✓ Les étudiants à temps plein et n'ayant pas suivi un cursus d'alternance conservent un rapport au savoir solidement lié au modèle de réussite scolaire. Ce qu'ils attendent de l'apprentissage c'est avant tout une connaissance et une maîtrise de concepts, de techniques et de méthodes. Leur formation doit nécessairement aboutir sur l'acquisition « d'une approche analytique solide et d'une expertise technique

<sup>159</sup> Geay A., *L'école de l'alternance*, L'Harmattan, Paris, 1998.

<sup>160</sup> Besson M. et autre, « Integrating business experience, relation to knowledge and attitude to learning : the case of learning strategic analysis tools through case studies », *Actes de la conférence WACRA*, Lun, 2001, p. 283-294.

approfondie ». Ils se tiennent éloignés de la réalité de l'entreprise et attribuent de manière exclusive à l'enseignant le rôle de médiation entre les aspects théoriques et pratiques du management.

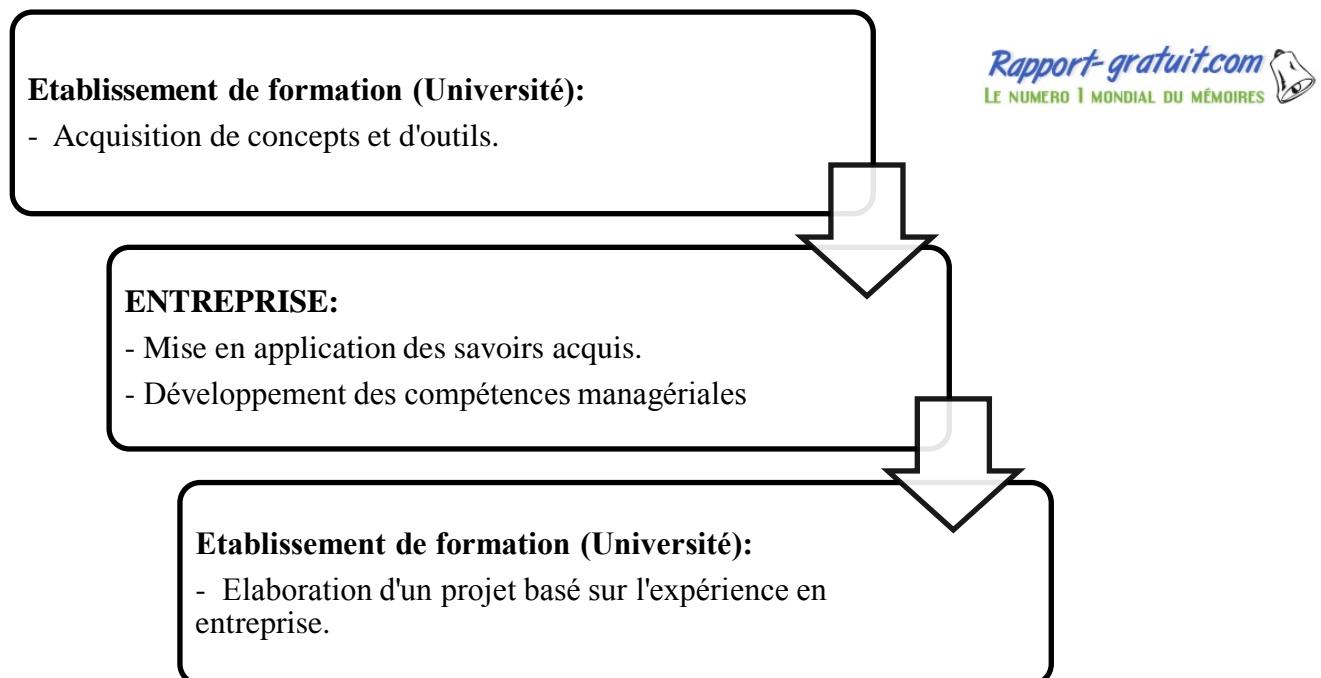
- ✓ Par contre, pour les étudiants en alternance, la maîtrise des outils, des méthodes et des concepts constitue une partie seulement de leur formation. Ils attachent une plus grande importance à l'expérience acquise par immersion dans la réalité de l'entreprise. Leurs expériences concrètes dans le quotidien de l'entreprise font qu'ils intègrent inévitablement la réalité de l'entreprise et son environnement économique dans l'analyse d'un problème donné.

En prenant comme critère de différentiation les rythmes d'alternance entre l'établissement de formation et l'entreprise, deux formes génériques de cursus en alternance dans l'enseignement supérieur peuvent être distinguées : l'alternance par immersion et l'alternance par interaction.

### **1.3.L'alternance par immersion**

L'alternance par immersion se caractérise par une longue période dans l'entreprise, s'étalant de plusieurs mois à une année. Cette période est précédée et suivie de périodes d'une durée au moins équivalente dans l'établissement de formation, comme le montre la figure :

**Figure 9 : L'alternance par immersion**



**Source :** Besson M., COLLIN B. et Hahn C., « L'alternance dans l'enseignement supérieur au management », *Revue française de gestion* 2004/4, n° 151, p. 72.

### **1.3.1. Les phases de l'immersion**

L'alternance par immersion se caractérise par trois phases :

- ✓ La première phase, au cours de laquelle l'étudiant va acquérir un certain nombre d'outils et de concepts dans l'établissement de formation.
- ✓ La deuxième phase, durant laquelle l'étudiant effectuera une longue période en entreprise. Durant cette deuxième phase, il met en application les différents savoirs acquis et développe ses compétences managériales.
- ✓ La troisième phase, où l'étudiant retourne à son établissement de formation afin d'élaborer son projet de recherche sur la base de son expérience en entreprise et avec l'aide d'outils pédagogiques dispensés au sein de l'établissement.

### **1.3.2. Les avantages de l'alternance par immersion**

Les avantages de cette forme d'alternance sont nombreux :<sup>161</sup>

- ✓ Concernant l'étudiant : ce type de cursus offre l'opportunité de développer de nouvelles compétences, d'inscrire plus facilement les concepts théoriques dans la pratique et de confirmer ou d'infirmer une première orientation professionnelle.
- ✓ Pour l'établissement de formation, cette forme d'alternance est, sous certaines réserves, relativement flexible et facilement gérable pour un grand nombre d'étudiants.
- ✓ L'apport pour l'enseignement est également important : la période en entreprise est un facteur déterminant de maturation pour des étudiants encore très impliqués dans le système scolaire. Au retour, le niveau de motivation et d'implication dans les enseignements est généralement beaucoup plus élevé que dans la période précédent l'expérience en entreprise.
- ✓ Pour les organisations qui accueillent ces étudiants, la présence en continu et sur une période relativement longue facilite l'intégration.

### **1.3.3. Les inconvénients de l'alternance par immersion**

Deux inconvénients peuvent être cités :

---

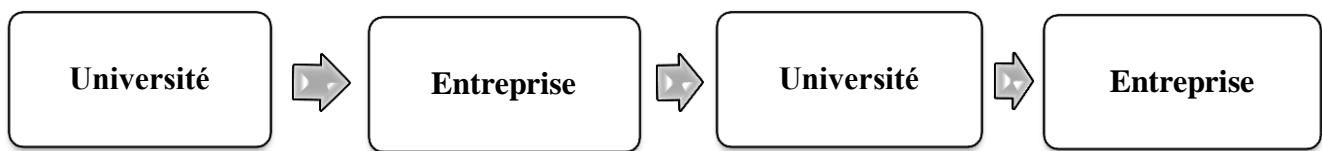
<sup>161</sup> Besson M. et autre, Op. Cit. P72.

- ✓ Cette formation pousse l'étudiant à construire son projet professionnel de manière trop rapide. L'établissement de formation est par conséquent sensé créer un dispositif de suivi individualisé des étudiants.
- ✓ L'entreprise doit s'impliquer dans le développement de l'étudiant et lui construire un parcours professionnel, sans pouvoir le recruter immédiatement.

#### **1.4. L'alternance par interaction**

Cette forme d'alternance s'effectue par allers-retours fréquents entre l'établissement de formation et l'entreprise, sur un rythme mensuel ou hebdomadaire. Elle se caractérise par de multiples interactions entre l'acquisition de concepts et d'outils et le développement des compétences managériales de l'étudiant. La figure suivante représente ce type de cursus :

**Figure 10 : L'alternance par interaction**



Source : Besson M., et autre, Op. Cit. P73.

##### **1.4.1. Les avantages de l'alternance par interaction :<sup>162</sup>**

- ✓ Dans ce type de cursus, l'étudiant acquiert une véritable autonomie et identité professionnelles.
- ✓ L'entreprise bénéficie d'un apport dynamisant au sein de l'organisation, l'étudiant étant impliqué dans ces missions tout en conservant un œil extérieur sur l'entreprise. C'est également pour cette dernière un moyen privilégié de pré recrutement.
- ✓ Pour l'établissement de formation, outre l'aspect financier dans le cadre spécifique de l'apprentissage, ces cursus permettent de construire de véritables partenariats avec les entreprises. De plus, la motivation et l'implication des étudiants dans les enseignements sont particulièrement renforcées.

<sup>162</sup> Besson M., Op. Cit. P73.

#### **1.4.2. Les inconvénients de l’alternance par interaction :<sup>163</sup>**

- ✓ Le manque de flexibilité du système et un risque de spécialisation trop fort de l’étudiant sur un domaine spécifique du management.
- ✓ Pour l’établissement de formation, il existe une certaine lourdeur administrative notamment dans le cadre spécifique de l’apprentissage, et des implications organisationnelles qui conduisent l’établissement à offrir ce type de cursus à un nombre limité d’étudiants.
- ✓ Pour l’entreprise, ces dispositifs impliquent la mise en place de tutorats individuels qui supposent une forte implication et motivation des personnes responsables de l’étudiant au sein de l’organisation et un certain coût financier. De plus, la gestion de périodes régulières de retour à l’établissement de formation peut poser pour certaines entreprises des difficultés d’organisation.

## **2. L’utilisation des TIC dans l’enseignement du management**

Il n’y a guère de bilan précis effectué sur la question de l’utilisation des TIC dans l’enseignement de la gestion. Mais l’observation rapide des pratiques développées en Algérie indique que l’extraordinaire vague d’innovations technologiques de ces dernières années n’a guère été intégrée dans la pédagogie des établissements de formation à la gestion. Nous pouvons faire les constatations suivantes :

- Encore très peu d’universités ou d’écoles de management offrent des formations à distance au management ;
- Une minorité d’étudiants accèdent aux documents pédagogiques sous format numérique ;
- Dans un contexte de généralisation et de banalisation des TIC, les universités ont manqué la révolution numérique de l’intégration des technologies de l’information et de la communication.

Si l’on compare la situation en Algérie à celle du Maroc et de la Tunisie, elle accuse un retard conséquent. L’intégration des TIC reste faible et le taux d’intégration des TIC se situe à moins de 3%. Cela aggrave la fracture numérique et laisse à la traîne tous les secteurs, celui de l’éducation et de la formation en particulier. Il ne s’agit pas simplement d’équiper les

---

<sup>163</sup> Besson M., Op. Cit.P73.

universités et les établissements de formation, il faut de surcroit que les compétences humaines suivent.

Les TIC sont une ressource pédagogique souvent sous-exploitée du modèle actuel d'enseignement. Des initiatives sont menées dans le but de répandre l'usage des TIC dans les institutions de formation et d'enseignement : vidéoconférences, e-Learning et réseaux interuniversitaires. Mais l'utilisation des TIC dans les établissements de gestion reste limitée et leur rôle est marginal. Et pour cause, le modèle pédagogique n'a pas fondamentalement évolué. Des salles informatiques ont été créées. Mais dans nombre de cas les TIC n'ont pas encore intégrées les cours. Malgré l'évolution spectaculaire des TIC au cours des dix dernières années, il serait inexact de considérer que l'enseignement de la gestion ait été bouleversé par les TIC.

La majorité des enseignants vantent encore les intérêts de la craie et du tableau et ignorent l'intérêt d'une présentation pédagogique utilisant simplement Powerpoint TM. La pédagogie reste essentiellement celle du face-à-face. L'investissement personnel dans la production de contenus numériques et/ou multimédia est souvent perçu comme une contrainte supplémentaire, coûteuse en temps et pour lequel l'accompagnement fourni par l'établissement est souvent insuffisant.

### **3. Les raisons de la difficulté d'intégration des diplômés d'université dans l'entreprise**

Selon, les résultats de l'enquête, la formation dispensée aux diplômés ne les prépare nullement à intégrer efficacement le monde de l'entreprise. Si elle permet l'acquisition des connaissances, elle n'est en revanche pas suffisante pour permettre aux jeunes diplômés d'acquérir les qualités managériales nécessaires.

La formation reçue à l'université est remise en cause et explique le décalage entre le profil du jeune diplômé et les attentes de l'entreprise. Les offres de formation disponibles aujourd'hui nécessitent une remise à niveau pour permettre de construire un profil professionnel plus adéquat aux attentes du marché de l'emploi. Ce n'est pas la qualité de l'enseignement mais le contenu des programmes qui ne coïncide pas avec la demande des entreprises, il en est même très éloigné. Si le monde des affaires évolue et s'adapte à un environnement de plus en plus changeant, ouvert et mondialisé, l'enseignement supérieur est resté dans l'ensemble « confiné dans l'abstraction et la théorie ». Le fossé entre la demande

du marché de l'emploi et la qualité de l'offre de l'enseignement supérieur peut être comblé par la création de passerelles université-entreprise.

#### **4. La nécessité de créer des passerelles université-entreprise**

« Le monde de l'entreprise et de l'université fonctionnent en se tournant le dos. Par conséquent, aucun d'eux n'arrive à satisfaire les attentes de l'autre. L'entreprise ne trouve pas le diplômé qui lui faut et l'université ne trouve pas de débouchés professionnels à ses diplômés. Le résultat de cette scission est négatif pour les deux : l'entreprise n'arrive pas à optimiser son rendement et le diplômé n'arrive pas à rentabiliser son bagage intellectuel. »<sup>164</sup>

Ceci est à l'origine de l'important écart creusé entre l'université et l'entreprise. Le recteur de l'université de Bejaia, en homme de terrain, propose une série de recommandations :

- L'université doit ouvrir ses laboratoires aux entreprises.
- L'universitaire doit adapter ses connaissances au monde de l'entreprise de son temps. Car, aujourd'hui, la simple acquisition des connaissances n'est pas suffisante pour permettre aux jeunes diplômés d'accéder à un emploi.
- Le diplômé doit avoir le goût du challenge, de l'enthousiasme, la capacité de travailler en équipe, de l'imagination et l'agilité intellectuelle. La formation universitaire actuelle ne les prépare pas à ces dispositions.

L'intégration de l'économie nationale dans celle désormais globalisée entraîne une nouvelle vision de l'université. Les missions, les objectifs et l'organisation de cette dernière seront intimement liés à la sphère économique. En effet, une partie de la scolarité des étudiants devra se confondre avec l'activité de l'entreprise. Ces mesures impliquent un changement profond dans les comportements et dans les méthodes de travail aussi bien à l'université que dans l'entreprise. L'ancrage de l'université dans son milieu économique est un enjeu capital car il permettra de produire les compétences dont a besoin l'économie nationale.

---

<sup>164</sup> Professeur Djoudi Merabet, recteur de l'université de Bejaïa, La Tribune, le 04 - 08 - 2008

### **Conclusion**

L'université doit amorcer un processus de profonde mutation pour être à la hauteur de sa mission. C'est ce qui est fait à travers la mise en place notamment du dispositif LMD. Les experts pensent que le LMD n'est pas une simple réforme de la méthode d'enseigner à l'université. Il vise à instituer, au sein de l'université, de nouvelles relations de recherche, d'enseignement et d'apprentissage. Il permet de compléter les missions d'enseignement et de formation à l'université par une mission d'insertion professionnelle. Il s'agit d'un nouveau paradigme de formation. Une formation ouverte sur le monde de l'entreprise à l'ère de l'économie ouverte et mondialisée.

## **CONCLUSION GENERALE**

## **CONCLUSION GENERALE**

L'entreprise est confrontée à plusieurs facteurs qui contribuent à l'intégrer inéluctablement au système de la mondialisation. La constitution d'espaces subcontinentaux tels que l'Union Européenne, l'ALENA en Amérique du Nord, le Mercosur en Amérique du Sud, L'ASEAN et l'APEC en Asie, a supprimé le cloisonnement entre les économies nationales. L'érosion du rôle de l'Etat dans les orientations économiques des entreprises, la part grandissante du secteur privé, ainsi que la levée des obstacles au libre-échange et à la libre concurrence sont autant de facteurs qui ont largement contribué à la montée du libéralisme économique. Par ailleurs, les bouleversements d'ordre politique ont permis l'accès à de nouveaux espaces économiques et l'apparition des pays émergents. Enfin, les technologies de l'information et de la communication ont définitivement aboli les limites géographiques et temporelles des marchés.

L'environnement international actuel remet en cause les théories classiques et néoclassiques de la mondialisation. La vision statique de la théorie de l'avantage absolu d'Adam Smith et de l'avantage relatif de Ricardo ainsi que les hypothèses simplificatrices du modèle de base d'Heckscher et Ohlin ne sont plus adaptées au paradigme actuel de la mondialisation. L'importance du capital humain en termes d'innovation et d'organisation a considérablement élargi la définition initiale des facteurs de production d'une part. D'autre part, l'immobilité et l'interchangeabilité de ces facteurs est continuellement remise en cause par la mobilité croissante des hommes et des capitaux.

Les nouvelles théories du commerce international contribuent à atténuer les faiblesses des modèles initiaux en intégrant les mutations intervenues au niveau de l'environnement socio-économique mondial. Ces nouvelles approches dites approches néofactorielles et néotechnologiques prennent en considération les améliorations apportées au niveau du facteur travail et au niveau du processus de production et du produit. Par ailleurs, la remise en cause de la mobilité des facteurs de production a permis l'émergence de nouveaux modèles tel que le modèle de la remontée de filière (appropriation de la technologie par les industriels locaux) et le développement en vol d'oies sauvages basé sur le développement en phases successives.

Les critiques à l'encontre des théories et des modèles initiaux du commerce international, ainsi que les aménagements qui y ont été apportés, favorisent la réflexion sur le développement international contemporain de l'entreprise. En effet, afin d'évoluer dans ce

nouveau contexte, l'entreprise devra adopter de nouvelles pratiques managériales et de nouvelles stratégies. Par conséquent, l'enseignement du management doit impérativement intégrer ces changements dans la formation des futurs managers et cadres de l'entreprise. L'enseignement du management n'a pas échappé au phénomène de mondialisation ni à son accélération. La mondialisation a eu un effet direct sur l'enseignement du management à travers le monde. Les systèmes d'enseignement subissent de profondes mutations. Ces mutations concernent aussi bien les contenus des programmes de formation, les outils et les méthodes pédagogiques, que les structures d'enseignement.

Ce qui nous mène à la problématique énoncée au début de ce travail de recherche :

Les systèmes d'enseignement du management sont-ils en mesure de former des managers et des cadres d'entreprise capables d'affronter un environnement mondialisé?

Afin d'analyser cette problématique, nous avons émis deux hypothèses :

**Première hypothèse :** L'enseignement du management doit évoluer vers de nouveaux programmes et de nouveaux outils pédagogiques incluant la dimension internationale.

**Deuxième hypothèse :** L'adoption du système LMD peut être source de compétence et de performance, car il est porteur d'une dynamique dans la pratique pédagogique de l'enseignement du management.

Notre étude a mis en exergue les éléments de réponse suivants :

L'enseignement du management est assez particulier, en ce sens qu'il doit constamment prendre en considération les fluctuations de l'environnement et des méthodes, techniques concepts propres aux entreprises. D'une approche théorique et magistrale, la formation au management se base actuellement sur un raisonnement pragmatique où l'ouverture internationale occupe désormais une place de choix. Les nouveaux programmes d'enseignements mettent en exergue les nombreuses facettes de la globalisation et les nouvelles pratiques managériales permettant de préparer au mieux le futur manager et le futur cadre à intégrer l'économie mondiale.

#### ✓ **Les mutations de l'environnement managérial**

Ces dernières années sont caractérisées par des mutations importantes de l'économie mondiale. Les caractéristiques essentielles de ces mutations sont les suivantes :

- Le raccourcissement du cycle de vie des produits nécessite des cycles de décision plus rapides de la part des fournisseurs de biens et de services.
- Les entreprises individuelles ont de plus en plus de mal à assurer les besoins en investissements capitalistiques, elles ont donc recours à des alliances. Ces coopérations restent toutefois tributaires des synergies mises en place et de leur capacité à intégrer la dimension culturelle.
- Les organisations deviennent de plus en plus interdépendantes sous l'effet des diverses alliances, ainsi que sous la pression d'acteurs institutionnels tels que l'Union Européenne, les écologistes et les consuméristes.
- La recherche de l'optimisation des coûts de fabrication entraîne la délocalisation vers les pays à main d'œuvre bon marché.
- La fragmentation de l'emploi résultant de la multiplication d'entités géographiquement dispersées afin de satisfaire les nouvelles exigences de service pour de nombreux fournisseurs de biens et de services.
- Fragmentation sociale des acteurs économiques, résultant de la réduction des effectifs, de la délocalisation de la main d'œuvre et de l'externalisation des emplois.
- Les organisations évoluent vers un modèle constitué par trois séries d'éléments : un noyau central permanent formé de personnels de direction et de détenteurs de savoir-faire dits stratégiques (non délégeables à l'extérieur), une organisation en réseaux plutôt qu'en hiérarchie traditionnelle, et une série de sous-systèmes fournisseurs satellites (entreprises, ou individus en travail à distance) à certitude d'activité (et d'emploi) variable.<sup>165</sup>
- L'élévation du niveau de qualification du personnel et la révolution des systèmes d'information entraînent la réduction des structures de contrôle et de décision.

✓ **De nouvelles compétences pour les managers**

Ces mutations conduisent de manière implicite vers une redéfinition du rôle et des compétences du manager. Comme le souligne P. Forgeas, il existe dans ce nouveau contexte, plusieurs types de managers :

---

<sup>165</sup> J. Laufer, « Management et ressources humaines : quelles stratégies de formation ? » in « L'école des managers de demain », Paris, 1994, p246.

- le manager « expert », dont l'intérêt se porte plus vers les aspects physiques et matériels de l'entreprise plutôt que vers les aspects humains. Il travaille généralement seul, à la périphérie de l'entreprise.
- le manager « généraliste », dont le rôle est d'optimiser les ressources internes et externes de l'entreprise.
- « l'entrepreneur », hors des structures hiérarchiques traditionnelles, il cumule l'ensemble des responsabilités (technique, économique et financière) dans la réalisation de projets innovateurs.

#### **✓ Le rôle de l'université**

Ces tendances vont entraîner dans les années à venir une augmentation de l'importance des diplômes et de la formation continue afin que chacun puisse développer au mieux son portefeuille de compétences. Les managers seront jugés sur leur capacité à maîtriser la complexité des systèmes humains, à mettre en œuvre « un management fondé sur la coopération, la concertation et l'anticipation ». Apte à assumer les diversités culturelles, le manager devra dans des contextes culturels différents, négocier, décider et exercer son leadership. Il devra par ailleurs être réactif aux exigences des entreprises, faire preuve d'un fort investissement personnel, ainsi que de qualités diverses et contradictoires.

Ainsi l'université joue un rôle de plus en plus important dans la vie économique du pays. Face aux mutations enregistrées sur la scène mondiale, l'université algérienne ne peut rester à l'écart de ces multiples changements. C'est ainsi que certains établissements universitaires œuvrent à tisser des liens directs et à instaurer des passerelles avec les acteurs de la scène économico-financière.

L'université, ce lieu de savoir, de développement des compétences et de formation des futurs cadres de la nation, a observé, à travers le temps, des mutations accélérées auxquelles elle doit impérativement faire face. L'université doit être mise au service du développement de différents secteurs dans notre pays. Des réformes importantes ont été engagées dans ce sens, afin de moderniser l'enseignement supérieur, et ce, par le renforcement des équipements pédagogiques, la réalisation de nouvelles structures et la formation de l'encadrement pédagogique ainsi que par la création de passerelles avec l'entreprise.

Dans un contexte d'économie de marché et de mondialisation, l'entreprise doit évoluer et s'adapter continuellement aux fluctuations de son environnement. Pour tout cela, elle doit

être articulée à l'université. Et l'une des ambitions de l'université doit être d'apporter des solutions à l'entreprise. Par conséquent, l'entreprise et l'université doivent évoluer de concert. L'entreprise, qui doit répondre à des impératifs de marché au niveau national et international, doit pouvoir compter sur l'université.

Afin de permettre à l'université de s'inscrire dans un système compétitif génératriceur de rendement pédagogique et scientifique, il faudrait :<sup>166</sup>

- Faire converger les efforts vers plus de flexibilité dans la gestion des offres de formation ;
- Une autonomie pédagogique ;
- Un financement par projets ;
- Un management par objectifs ;
- Une évaluation avec obligation de résultats.

✓ **La réforme LMD**

La réforme « LMD » s'inscrit dans cette perspective, tout en s'alignant sur les nouvelles orientations et tendances mondiales en matière d'enseignement supérieur. Dix ans après le lancement de la réforme, un bilan de la situation fait état de difficultés persistantes :

- Des relations quasi inexistantes avec l'environnement socio économique, en particulier, la faiblesse des relations université-entreprise qui rend difficile à réaliser le principe de la formation en alternance préconisé dans le cadre du LMD ;
- Des effectifs pléthoriques qui empêchent la réalisation d'actions telles que le tutorat, l'accompagnement pédagogique et le suivi personnel de l'étudiant, les stages en entreprise ;
- Des taux d'échec et de déperdition importants et de faibles rendements des formations;
- Une faible dynamique de renouvellement des programmes;
- La difficulté pour les enseignants de passer d'un enseignement traditionnel vers la responsabilité d'une formation dans le cadre d'équipes de formation pédagogique.

Le système LMD introduit une dynamique importante dans la pratique pédagogique des établissements universitaires et suppose une nouvelle organisation pédagogique. La professionnalisation des formations de l'enseignement supérieur se base essentiellement sur

---

<sup>166</sup> Professeur Djoudi Merabet, recteur de l'université de Bejaïa, La Tribune, le 04 - 08 - 2008

une forte connexion entre l'université et son environnement. Afin d'améliorer le système, des structures doivent être mises en place afin de prendre en charge la professionnalisation et les stages en entreprise. Leur rôle consiste à prendre en charge les relations avec les partenaires extérieurs pour assurer un accueil et un encadrement de qualité aux stagiaires, gérer les besoins spécifiques à l'organisation des stages, assurer l'évaluation et la valorisation des travaux de stage. Par ailleurs, une structure chargée de l'observation des besoins du marché de l'emploi doit être mise en place afin de d'évaluer la pertinence du choix des formations à mettre en place dans le but de maintenir l'adéquation avec les besoins des entreprises.

Face aux évolutions complexes citées précédemment, l'attente est forte vis-à-vis des institutions enseignant le management. Une réflexion pédagogique est nécessaire, tant au niveau des contenus que des méthodes. Au niveau des contenus, ces innovations doivent permettre de trouver un équilibre entre savoirs opérationnels et théoriques.

✓ **La mise en place effective de système de l'alternance**

Le système de l'alternance met en exergue les points suivants :

- Les périodes d'alternance université-entreprise permettent de donner du sens à la situation didactique en mettant cette situation en relation avec une pratique sociale de référence<sup>167</sup>.
- L'alternance favoriserait chez les étudiants une meilleure compréhension des mécanismes sociaux et organisationnels de l'entreprise, leur permettrait de mieux faire face aux situations confuses, indéterminées, problématiques que sont typiquement les situations de management<sup>168</sup>.
- Les situations de management sont complexes et ambiguës. Il faut pouvoir les appréhender globalement dans l'ensemble de leurs dimensions. Les étudiants ayant choisi un cursus en alternance feraient ainsi directement l'expérience de ce type de situations, et seraient mieux armés pour entrer dans le monde du travail<sup>169</sup>.
- La spécificité de la formation en alternance est l'accumulation de savoirs dans les deux lieux, l'établissement de formation et l'entreprise. Les compétences acquises par l'étudiant durant ses périodes en entreprise doivent être prise en compte dans le cursus

---

<sup>167</sup> Geay A., et autre, « La didactique en l'alternance ou comment enseigner dans l'alternance », *Revue française de pédagogie*, n° 128, juillet 1999, p. 7-15.

<sup>168</sup> Schön D. A., « The Crisis of Professional Knowledge and the Pursuit of an Epistemology of Practice », Harvard Business School Press, 1983, p. 241-253.

<sup>169</sup> Orpen C., « Reconsidering the Case-Study Method of Teaching Management », *Journal of European Business Education*, vol. 9, n° 2, 2000, p. 56-64.

pédagogique. Ceci n'est pas sans conséquence sur les pratiques pédagogiques traditionnelles destinées à un auditoire sans expérience de l'entreprise. Par ailleurs, l'établissement de formation doit mettre en place des dispositifs capables de faire le lien entre « pratiques d'entreprise » et « savoirs académiques ». Différentes approches peuvent être envisagées: intégration des expériences au sein d'un cours, étude de cas interdisciplinaires... Le rôle de l'enseignant change et devient plus complexe. Ses compétences pédagogiques et son expertise technique ne suffisent plus, il doit être capable d'utiliser de façon optimale les expériences en entreprise des étudiants.

- L'efficacité d'une formation en alternance repose sur un accompagnement individualisé de l'élève. La mise à disposition d'un tuteur est une source de coût pour l'établissement. Le choix du tuteur pose le problème des compétences et des qualifications requises pour cet accompagnement.
- L'alternance pose également un certain nombre de contraintes organisationnelles de taille : organiser et suivre le parcours de l'étudiant en entreprise, penser l'accompagnement individualisé, partager la tâche formatrice entre école et entreprise, et mettre en place des articulations entre école et entreprise, particulièrement en matière d'évaluation.

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

**OUVRAGES**

- AKAMATSU K., « A theory of unbalanced growth in the world economy », Kiel, 1967.
- BAGHWATI J., « Protectionism », MIT Press, 1989.
- BAGLIN G., BRUEL O., GARREAU A., GREIF M. et VAN DELFT Ch., « Le management industriel face aux nouveaux enjeux de la compétitivité », in « L'école des managers de demain », Les professeurs du groupe HEC, Economica, Paris, 1994.
- BAIROCH P., « Commerce extérieur et développement économique de l'Europe au XIX siècle », Mouton, Paris, 1976.
- BARTLETT C.A. et GOSHAL S., « Le management sans frontières », Edition d'organisation, 1991.
- BEAUD M. « Le système national mondial hiérarchisé », Agalma, La découverte, Paris, 1987.
- BLANCHETON Bernard, « Histoire de la mondialisation », Bruxelles, De Boeck, 2008.
- BOURGUINAT H., « Finance internationale », PUF, Paris, 1992.
- CHEVALIER J.M., « L'économie industrielle des stratégies d'entreprises », Montchrestien, Paris, 1995.
- COASE R., « La nature de la firme », (1937), Revue française d'économie, Vol. II/1, 1987.
- DELAPIERRE M., ZIMMERMANN J.B., « L'informatique du Nord au Sud, un complexe industriel transnationalisé », La documentation française, Paris, 1986.
- DONALDSON L., « Damned by our own theories: Contradictions between theories and Management Education », *Academy of Management Learning & Education*, vol. 1, n° 1, 2002.
- DUNNING J.H., « Explaining international production », Unwin Hyman, New York, 1988.
- FORRESTER V., « L'horreur économique », Fayard, Paris, 1996.

- GARRETTE Bernard, « Faut-il encore enseigner la stratégie ? », in « L'école des managers de demain », coordonné par les professeurs du groupe HEC, Economica, 1994.
- GEAY A., « L'école de l'alternance », L'Harmattan, Paris, 1998.
- HECKSCHER E., « The effect of foreign trade on the distribution of income », 1919, traduit in Lassurdrie-Duchêne et Mucchielli J.L, « Fondements de l'échange international », Economica, Paris, 1991.
- HELD D., McGREW A., GOLDBLATT D., PERRATON J, « Global Transformations : politics, economics and culture », Stanford University Press, Stanford, 1999.
- HERZALLAH A. et BADDARI K., « Comprendre et pratiquer le LMD », OPU, 2007.
- KEBABDJIAN G., « Les théories de l'économie politique internationale », Seuil, Paris, 1999.
- LAIDI Z., « La gauche à venir, politique et mondialisation », L'aube, Paris, 2001.
- LAUFER J., « Management et ressources humaines : quelles stratégies de formation ? » in « L'école des managers de demain », Paris, 1994, p246.
- LAUFER Romain, « Mutation de la société et enseignement de la gestion », in « enseigner le management, méthodes, institutions, mondialisation », coordonné par G. Garel et E. Godelier, Lavoisier, Paris, 2004.
- LEMAIRE Jean-Paul, « Stratégies d'internationalisation, Développement international de l'entreprise», Dunod, Paris, 2003.
- LENGLART F. et autres, « Droit et fiscalité, une discipline de management », in « L'école des managers de demain », Les professeurs du groupe HEC, Paris, Economica, 1994.
- LEON Alain, SAUVIN Thierry, « De l'économie internationale à l'économie globale », Ellipses, Paris, 2005.
- LEVIEUX J.P., « Le pilotage par la qualité », ESF, Paris, 1992.

- MAILLERET Véronique, « Du contrôle de gestion au management de la performance », in « L'école des managers de demain », coordonné par les professeurs du groupe HEC, Economica, Paris, 1994.
- MARX Karl, « Le capital, livre III », La pléiade, Paris, 1968.
- MICHALET Charles-Albert, « Qu'est-ce que la mondialisation ? », La découverte, Paris, 2002.
- MICHALET Charles Albert, « Le village planétaire », Hachette, Paris, 1985.
- MINC A., « La mondialisation heureuse », Plon, Paris, 1997.
- NIOCHE J.P., « Pratique et théorie dans l'enseignement de la gestion : une perspective historique », in « Enseigner le management : méthodes, institutions, mondialisation », coordonné par G. Garel et E. Godelier, Lavoisier, Paris, 2004.
- OHLIN B., « Interregional and international trade », Harvard U.P, 1933.
- PFEFFER J., SUTTON R., « Faits et Foutaises dans le management », Paris, Vuibert, 2007.
- PRAHALAD C.K., DOZ Y., « The multinational mission », Free Press, New York/Londres, 1987.
- RICARDO D., « Des principes de l'économie politique et de l'impôt », Flammarion, Paris, 1821.
- ROSENZWEIG Philip, « Dans les coulisses de la scala des cas, le cas de la Harvard business school », in « Enseigner le management : méthodes, institutions, mondialisation », coordonné par G. Garel et E. Godelier, Lavoisier, Paris, 2004.
- SMITH A., « Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations », Gallimard, Paris, 1776.
- STARBUCK W. H., « Développer une culture de l'apprentissage : l'enseignement et la publication en management aux Etats-Unis », in « Enseigner le management : méthodes, institutions, mondialisation », coordonné par G. Garel et E. Godelier, Lavoisier, Paris, 2004.
- STIGLITZ J.E., « La grande désillusion », Fayard, Paris, 2002.
- THÉVENET M., « L'accréditation de l'ESSEC : soumission au modèle américain ou reconnaissance des spécificités ? » in « Enseigner le

management : méthodes, institutions, mondialisation », coordonné par G. Garel et E. Godelier, Lavoisier, Paris, 2004.

- THOENIG J. C., « Le MBA dans l'université : un engagement risqué ? », in « Enseigner le management, méthodes, institutions, mondialisation », coordonné par G. Garel et E. Godelier, Lavoisier, Paris, 2004.

## **ARTICLES**

- ABDELGHANI M., « Il faut créer une synergie entre l'université et le secteur économique », *Le Maghreb*, 20/05/2010.
- ARDOIN J. L., « Une nouvelle donne pour le contrôle de gestion », *Revue française de comptabilité*, Juin 1994.
- AUGIER M., MARCH J.-G, « The Pursuit of Relevance in Management Education », *California Management Review*, vol. 49, n°. 3, 2007.
- BENAMIROUCHE Ramtane, « Harraoubia s'explique sur le système LMD », *Le Maghreb*, 11/09/2007.
- BENNIS W., O'TOOLE J., « How Business Schools lost their way », *Harvard Business Review*, Mai/Juin 2005.
- BENREGUIA Salah, « Du rôle de l'université dans la performance d'une entreprise. Absence de passerelles entre les deux parties », *La Tribune*, 06/07/2009.
- BENREGUIA Salah, « L'université est la mieux placée pour épauler les entreprises dans leur évolution », *La Tribune*, 04/08/2008.
- BENYOUB Djilali, « Il n'est plus permis aux universitaires et aux chefs d'entreprises algériens de s'ignorer », *Liberté*, 09/01/2008.
- BESSON M., COLLIN B. et HAHN C., « L'alternance dans l'enseignement supérieur au management », *Revue française de gestion* 04/2004.
- BRAHIMI Rachid, « De l'application problématique et sourde du système LMD », *La Tribune Libre*, 23/03/2013.
- CHERBAL Farid, « La réforme LMD et l'université algérienne : les vrais enjeux », *El Watan*, 05/05/2004.

- CHESNAIS F., « La mondialisation du capital », Alternatives économiques, Paris, 1994.
- EICHENBERGER J.Y., « L'entreprise, l'enseignant et le futur cadre », Revue française de Gestion, mars-avril 1977.
- GEAY A., et SALLABERRY J-C., « La didactique en l'alternance ou comment enseigner dans l'alternance », *Revue française de pédagogie*, n° 128, juillet 1999.
- GREBJINE A., « Les théories de l'échange international », Les cahiers français n°229, Janvier-Février 1987.
- HYMER S., « La grande corporation internationale », Revue économique, Novembre 1968.
- IMADALOU S., « Comment impliquer l'université dans le développement économique ? La formation universitaire en décalage avec les besoins de l'entreprise », La Tribune, 03/05/2010.
- JOLIVET F., BADO O., VAYSSE J. L., « Le grand écart entre enseignement et vie en entreprise », Expansion Management Review, juin 2005.
- KHALDI A., « L'université et les défis de la société du savoir », Le Quotidien d'Oran, 24/01/2009.
- KNICKERBOCKER F.T., « Oligopolistic reaction and multinational enterprise », Harvard University Press, 1973.
- KOGUT B., « Designing global strategies comparative and competitive value added chain », Sloan Management Review, 1985.
- KORPIAHO K., PÄIVIÖ H., RÄSÄNEN K., « Anglo-American forms of management education : A practice-theoretical perspective », Scandinavian Journal of Management, vol. 23, 2007.
- LAROCHE H., « Les relations incertaines entre pratiques et enseignement dans le domaine de la gestion », Revue française de gestion 2007/9, n°178-179.
- LEBAS M., « Du coût de revient au management de la performance », Revue française de comptabilité, Juillet 1994.
- MEBTOUL Abderrahmane, « La crise mondiale, les pays émergents et le Maghreb », Le Matin, 17/02/2013.

- ORPEN C., « Reconsidering the Case-Study Method of Teaching Management », *Journal of European Business Education*, vol. 9, n° 2, 2000.
- PFEFFER J., FONG C.T., « The end of Business Schools ? Less success than meets the eye », *Academy of Management Learning & Education*, vol. 1, n° 1, 2002.
- ROUSSEAU D. M. & MCCARTH S., « Educating Managers From an Evidence-Based Perspective », *Academy of Management Learning & Education*, vol. 6, n° 1, 2007.
- SALAMI Y., « Repenser la relation entreprise-université, un long chemin à parcourir », *La Tribune*, 03/05/2010.
- SAVARY A., « Des firmes multinationales aux entreprises mondiales », *Cahiers français*, 1993.
- SCHÖN D. A., « The Crisis of Professional Knowledge and the Pursuit of an Epistemology of Practice », *Harvard Business School Press*, 1983.
- TAIBI Ghania, SEGUENI Djamane, « L'enseignement du management en Algérie : Problèmes et défis à l'université d'Oran », *Le Quotidien d'Oran*, du 09/12/2010.
- WOODWARD J., « Industrial Organisations : Theory and Practice », *Oxford University Press*, 1965.

## **ANNEXE I**

**Tableau 1**  
**LES MODÈLES DE L'ÉDUCATION AU MANAGEMENT**

Modèle	Traditionnel	MBA	Scientifique	Des compétences	Fondé sur l'action	Critique
Conception de l'enseignant	Spécialistes de différentes disciplines	Prestataires de services	Chercheurs	Spécialistes du développement personnel	Enseignants soucieux du lien avec l'entreprise et le monde du travail, facilitateurs	Chercheurs engagés et facilitateurs
Conception de l'étudiant	Cherchent à acquérir des outils pour leur carrière	Clients payants avec un objectif de carrière	Exposés à la qualité des théories	Individus aux compétences à perfectionner	Professionnels avec expérience et capacité réflexive	Victimes de l'enseignement ou professionnels ouverts d'esprit
Moyens de l'enseignement	Cours, études de cas, exercices, dans le cadre des disciplines reconnues	Choix large de modules d'enseignements centrés sur les outils du management, méthodes d'enseignement traditionnelles	Enseignement fondé sur des théories « robustes » et des faits avérés, entraînement à la réflexion, la lecture et l'écriture	Entraînement à l'exercice de compétences professionnelles	Apprentissage par l'action ou recherche sur des pratiques professionnelles, avec moments réflexifs.	Apport de ressources intellectuelles et d'espaces pour une réflexion critique sur l'idéologie et la justice dans le management
Résultats recherchés pour les formés	Spécialistes et managers reconnus	Accès aux postes de dirigeants, gain financier	Managers professionnels, bien formés, responsables	Professionnels compétents, capable de développer et diffuser les bonnes pratiques	Praticiens autonomes	Professionnels et intellectuels politiquement lucides
Justification	Le succès (richesse, statut) dépend des talents individuels; la formation est une source d'opportunités	La formation est un investissement; les individus choisissent librement	Les vertus intellectuelles et la responsabilité morale est ce qui constitue une profession	Les professionnels compétents, avec des qualités humaines, sont efficaces pour l'entreprise et la société	Le développement humain sert des objectifs pratiques, professionnels, et sociaux	Résistance à l'aliénation, combat pour une société et un monde du travail meilleurs

Source : Korjalo *et al.* (2007, p. 55), adapté par H. Laroche.

**ANNEXE II**

**QUESTIONNAIRE**

**Questionnaire destiné aux enseignants et formateurs en management**

**Université d'origine :**

**Grade :**

**Nombre d'années d'ancienneté dans l'enseignement supérieur :**

Chers collègues,

Ce questionnaire a été établi dans le cadre d'une étude effectuée sur l'état de l'enseignement du management en Algérie.

Je vous prie de bien vouloir le remplir de manière anonyme.

Pour faciliter le dépouillement des questionnaires réceptionnés, merci de cocher la ou les réponses que vous jugez adéquates.

## **A. Etat des lieux de l'enseignement du management**

**1) Le management occupe-t-il une place de choix en Algérie ?**

Non  Moyennement  Oui

**2) Les formations au management vous semblent-elles, actuellement adaptées et de nature à développer les qualités managériales chez les étudiants ?**

Oui  Non

**3) Si non, quelle est la raison de l'insuffisance de formation au management de nos étudiants ?**

- Contenus des programmes
- Pédagogie inadéquate
- Autre :

**4) Comment qualifiez-vous la qualité de l'enseignement universitaire en management ?**

Médiocre  Moyenne  Bonne  Excellente

**5) Les entreprises et groupes industriels, sont fort nombreux aujourd'hui à recourir aux instituts spécialisés privés pour le perfectionnement de leurs employés, pensez-vous que la formation y soit de bonne qualité?**

Oui  Non  Ne sais pas

**6) Si oui pourquoi ?**

- Moyens mis en œuvre
- Encadrement et qualité d'enseignement
- Motivation des étudiants
- Autre :

## **B. Méthodes d'enseignement du management**

**7) Dans le contexte actuel (Mondialisation, économie de marché), classez par ordre de priorité les qualités requises pour un manager :**

- ✓ Formation académique et conceptuelle
- ✓ Expérience professionnelle

- ✓ Maîtrise des techniques de gestion
  - ✓ Qualités personnelles : capacité d'adaptation, force de caractère, charisme, leadership, sens de l'éthique

#### **8) Que doit-on enseigner aux étudiants et dans quelles proportions ?**

De la théorie (%) des techniques de gestion (%)

## 9) Est-il possible d'apprendre la gestion sans la pratiquer ?

Oui  Non

**10) Quelles méthodes d'enseignement préconisez-vous pour permettre une meilleure intégration des étudiants dans le monde du travail ?**

- Le cours magistral
  - L'étude de cas
  - Le stage en entreprise
  - L'alternance (Allers-retours entre l'université et l'entreprise)
  - Autre :

### **11) Utilisez-vous les TIC dans vos cours ?**

Non  Oui

12) Si oui, lesquelles ?

—

### **C. Relation université-entreprise**

**13) Pourquoi les diplômés des universités rencontrent-ils des difficultés à s'intégrer dans le monde du travail ?**

- ✓ Formation insuffisante
  - ✓ Formation inappropriée
  - ✓ Manque d'expérience sur le terrain
  - ✓ Autre : \_\_\_\_\_

**14) Les étudiants dont vous dirigez les travaux de fin de cycle sont-ils :**

- Bien reçus par les entreprises pour préparer leurs mémoires ou exposés ?

Oui  Non

- Bien encadrés par le personnel en place ?

Oui  Non

#### **D. Enseignement du management et mondialisation**

**15) La dimension internationale est-elle suffisamment intégrée dans les programmes d'enseignement du management ?**

Oui  Non

**16) La réforme du LMD est-elle applicable aux réalités de l'université algérienne ?**

Oui  Non

**17) Si non, quelles sont les principales faiblesses du système LMD ?**

- 
- 

**18) Quels sont les modules que vous avez enseignés et qui intègrent la dimension internationale ?**

- 
- 

**19) Les disciplines de gestion ont considérablement évoluées ces vingt dernières années en Europe, avez-vous constaté ces changements au niveau des contenus des programmes d'enseignement supérieur de management en Algérie ?**

Oui  Non

**20) Si oui, pouvez-vous citer quelques exemples de disciplines nouvellement créées et de nouveaux modules enseignés ?**

- 
-

**21) Si non, quels sont, selon vous, les modules qui devraient être incorporés au programme d'enseignement en management ?**

-  
-

**22) Avec l'économie de marché et la mondialisation, l'institution universitaire peut-elle réellement contribuer au développement de l'économie algérienne ?**

Oui  Non

**Merci de votre collaboration**

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>Numéro du tableau</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>Page</b>
Tableau N° 1	Taux d'exportation pour les principaux pays européens 1830-1910	21
Tableau N° 2	Les facteurs d'accélération des transformations de l'environnement international de l'entreprise	42
Tableau N° 3	Convergences culturelles et internationales	47
Tableau N° 4	La prise en charge des contraintes	70
Tableau N° 5	Répartition du corps enseignants permanents (HEC)	162

## LISTE DES FIGURES

<b>Numéro de la figure</b>	<b>Titre de la figure</b>	<b>Page</b>
Figure 1	L'impact de la globalisation sur l'ouverture internationale de l'entreprise	2
Figure 2	L'impact de la globalisation sur l'ouverture inéluctable de l'entreprise	53
Figure 3	Les réponses stratégiques de l'entreprise dans le cadre du modèle PREST	55
Figure 4	La déclinaison des objectifs	102
Figure 5	Les piliers du marketing management	105
Figure 6	Les objectifs du système LMD	142
Figure 7	Les diplômes du LMD	142
Figure 8	Le modèle de l'alternance	191
Figure 9	L'alternance par immersion	192
Figure 10	L'alternance par interaction	194

## **TABLE DES MATIERES**

Introduction générale	01
Chapitre I : l'entreprise et les nouvelles pratiques managériales dans le contexte mondial.	10
Introduction du chapitre	12
Section 1 : La mondialisation	14
Introduction	15
I. Le concept de mondialisation	17
1. Définitions	17
2. Divergences au sujet de la mondialisation	19
II. Les trois configurations de la mondialisation	19
1. La configuration internationale	20
1.1. Le commerce, dimension principale de la configuration internationale	20
1.2. Le rôle prépondérant de l'Etat-nation dans la configuration internationale	21
1.3. La division internationale du travail	22
2. La configuration multinationale	25
2.1. Les investissements directs à l'étranger, dimension principale de la configuration multinationale	25
2.2. Le rôle prépondérant des multinationales dans la configuration multinationale	26
2.3. Dilution du rôle de l'Etat dans la configuration multinationale	28
2.4. L'abandon du postulat de la DIT	29
3. La configuration globale	30
3.1. Les investissements financiers ou de portefeuille, principale dimension de la configuration globale	30
3.2. La déréglementation, le nouveau paradigme de la globalisation	31
3.3. Libéralisation des marchés financiers	31
3.4. Les investisseurs institutionnels	33
3.5. Les crises financières à travers le monde	34
III. Evolution de la réflexion sur la mondialisation	34
1. Le renouvellement des théories du commerce international	35
1.1. Les approches néofactorielles et néotechnologiques	35
1.2. Le commerce croisé et intrazonal	36
2. La remise en cause relative de la spécialisation internationale	37
2.1. Les bases d'une nouvelle redistribution de la production au niveau mondial	37
2.2. La politique commerciale stratégique	38
Conclusion	39
Section 2 : L'impact du nouvel environnement international sur l'entreprise et sa gestion	40
Introduction	41
I. La dimension socio-économique	43
1. Les pays émergents, nouvelle donne sur le marché mondial	43
2. La tendance au rapprochement des normes et des cultures	46
2.1. Les normes	46
2.2. Les cultures	46
3. L'interdépendance des conjonctures et des politiques économiques	47

<b>II. La dimension politico-réglementaire</b>	<b>49</b>
1. Les formes nouvelles du libéralisme	49
2. L'ouverture d'espaces économiques nouveaux	50
<b>III. La dimension technologique</b>	<b>50</b>
1. La révolution de la communication et des systèmes d'information	50
2. La diffusion de la technologie à l'échelle planétaire	51
Conclusion	52
<b>Section 3 : Internationalisation de l'entreprise</b>	<b>54</b>
Introduction	55
I. Les apports des nouvelles théories de la multinationalisation	56
1. Les interprétations partielles de la multinationalisation des firmes	56
2. La théorie éclectique de la firme multinationale	57
3. La flexibilité opérationnelle des firmes	58
4. L'approche matricielle de l'internationalisation	59
II. L'adaptation de l'entreprise sur le plan interne	60
1. La maîtrise de la rentabilité	60
2. La recherche d'une meilleure organisation	61
3. L'innovation	62
III. L'émergence de nouvelles stratégies d'entreprise	62
1. La contrainte de compétitivité globale	62
1.1.La compétitivité coût	62
1.2.La compétitivité hors coût	63
2. Les stratégies de recentrage sur le métier de base	64
3. La stratégie globale	65
3.1.La financiarisation de l'entreprise	65
3.2.L'offre publique d'achat (OPA)	66
3.3. L'introduction en bourse	66
IV. La prise en compte des différents risques liés aux transactions internationales	66
1. Les risques microéconomiques	67
1.1.Les risques à l'exportation	67
1.2.Les risques à l'importation	68
1.3.La prise en charge des risques microéconomiques	69
2. Les risques macroéconomiques	71
2.1. Matérialisation du risque macroéconomique au niveau de l'entreprise exportatrice	71
2.2. Le risque macroéconomique encouru par l'investisseur à l'étranger	71
2.3. Méthodes d'analyse des risques macroéconomiques et stratégies mises en place	72
Conclusion	72
Conclusion du chapitre	73
Chapitre II : Mondialisation, facteur de changement dans l'enseignement du management	74
Introduction du chapitre	76
Section 1: Institutionnalisation de la gestion	78
Introduction	79
I. Evolution de l'enseignement de la gestion	80
1.Définitions du management	80

2.Evolution de la gestion et de son enseignement	80
3.L'enseignement du management et son rapport à la pratique de la gestion	83
II. Les modèles d'éducation au management	85
1. Les modèles « traditionnels » et MBA	85
2. Le modèle scientifique	85
3. Le modèle des compétences	86
4. Le modèle basé sur l'action	86
5. Le modèle critique	87
Conclusion	87
Section 2 : Evolution des disciplines de gestion	89
Introduction	90
I. L'enseignement de la stratégie	92
1. Arguments en défaveur de l'enseignement de la stratégie	92
2. Plaidoyer en faveur de l'enseignement de la stratégie	96
II. Le management de la performance, substitut du contrôle de gestion	97
1. Les nouvelles structures de l'entreprise	98
1.1. Les centres de responsabilité	99
1.2. Le processus	99
1.3. Le projet	100
2. Les principaux mécanismes du management de la performance	101
2.1. La boucle de contrôle	101
2.2. La méthode OVAR	101
2.3. La déclinaison des objectifs	102
2.4. L'analyse et la résolution de problèmes	102
3. Les liens entre les mécanismes du management de la performance et la formation au management	103
4. L'intérêt de l'enseignement du management de la performance	103
III. Le marketing management	104
1. Les trois piliers du marketing management	104
1.1. Le marketing stratégique	105
1.2. Le marketing organisationnel	105
1.3. Le marketing opérationnel	106
2. Les changements nécessaires au niveau de la formation au marketing	106
2.1. Etudes de marché et comportement des consommateurs	107
2.2. La vente, au cœur des enseignements marketing	107
2.3. La communication	108
2.4. Le produit et le prix	108
3. Investissements nécessaires à la nouvelle formation au management	108
4. La relation enseignants-entreprise	109
4.1. L'intégration des praticiens dans les enseignements de marketing	109
4.2. L'adaptation du corps professoral permanent aux réalités de l'entreprise	110
IV. Droit et fiscalité, une discipline de management à part entière	110
1. Le rôle du juriste dans l'entreprise	110
2. Les formations juridiques et fiscales	110
V. Les nouveaux métiers de la finance	112
1. Facteurs de mutation de la finance	112



1.1.L'accélération des innovations financières	112
1.2.L'apparition de nouveaux acteurs sur le marché financier	112
1.3.La montée des risques	112
2.Les nouveaux métiers de la finance	113
2.1. Les métiers des marchés financiers	113
2.2.Les métiers de financement d'entreprise	116
2.3.Les métiers de l'information financière	116
3.Le profil des cadres de la finance	117
3.1.Activités de marché	117
3.2. Activités de financement d'entreprise	117
4.La formation à la finance	117
4.1.Un degré d'exigence élevé	117
4.2.Pédagogie préconisée	118
VI. Le management de la production face aux nouvelles contraintes de la compétitivité	118
1. L'ouverture de l'entreprise sur son environnement	119
1.1.L'évolution à long terme de la nature de la demande	119
1.2. L'innovation technologique	119
1.3.La circulation mondiale des flux	120
1.4. La prise en compte des objectifs écologiques	120
1.5. Le poids de modèles de pensée dominante	121
2. Le décloisonnement des fonctions de l'entreprise	121
2.1.Interactions marketing-logistique	122
2.2. Interactions finance-logistique	123
2.3. Interactions contrôle de gestion-logistique	123
2.4. Interactions gestion des ressources humaines-logistique	124
3. Les orientations de l'enseignement du management de la production	125
3.1.Simplifier	125
3.2.Hiérarchiser	126
3.3.Décider	126
4. Les nouvelles pédagogies du management industriel	127
4.1.Les visites d'usines	128
4.2.Les jeux pédagogiques	128
4.3.Les simulations informatiques	129
4.4.Les nouvelles technologies de la formation	129
Conclusion	129
SECTION 3 : L'internationalisation des formations en gestion	130
Introduction	131
I. Le MBA américain	132
1. Les logiques de fonctionnement du MBA	132
2. La méthode des cas	132
2.1.Le déroulement d'une étude de cas à Harvard	133
2.2.L'élaboration du cas	133
2.3.Les avantages de la méthode des cas	134
2.4.Les limites de la méthode des cas	134
3. Les clés du succès du MBA	135
II. Les agences de notation et les accréditations	136
1. L'intérêt de l'accréditation	136

2. Les agences internationales de notation	136
2.1.AACSB	136
2.2.ACbsp	137
2.3.AMBA	137
2.4.EQUIS	137
3. Le déroulement de l'accréditation	137
III.Les accords de Bologne et le système LMD	139
1.Le programme Erasmus	139
2.Le processus de Bologne	139
2.1.La conférence de la Sorbonne	139
2.2. La conférence de Bologne	140
2.3.La conférence de Prague	140
2.4.La conférence de Berlin	141
2.5. La conférence de Bergen	141
3. Les objectifs du système LMD	141
4. Les trois principaux diplômes du système LMD	142
4.1.La licence	143
4.2.Le master	143
4.3.Le doctorat	143
5. L'organisation du LMD	143
5.1.Le semestre	143
5.2.Le crédit	143
5.3.Les unités d'enseignement	144
5.4.Le tutorat	145
Conclusion du chapitre	146
Chapitre III : Etude empirique de l'enseignement du management en Algérie dans un contexte mondialisé	147
Introduction du chapitre	149
Section 1 : l'enseignement du management à l'université algérienne	151
Introduction	152
I. L'adoption du système LMD	152
1. La réforme de l'enseignement supérieur de 1971	152
2. La réforme de l'enseignement supérieur de 1981	153
3. La réforme de l'enseignement supérieur de 2003/2004 « LMD »	153
II. Professionnalisation des formations dans l'enseignement	155
III.La relation entreprise-université	156
Conclusion	158
Section 2 : Le rôle des écoles de commerce dans la formation au management.	159
Introduction	160
I. Présentation de l'école des hautes études commerciales d'Alger (HEC )	160
1.Historique de l'école	160
2. Organisation et encadrement pédagogique	161
3. Le cursus de formation	162
II.Méthodes d'enseignement et outils pédagogiques	164
1. Pédagogie de l'école	164
2. Stages en entreprise	165
3. Le campus virtuel	167

Conclusion	168
Section 3 : Etude empirique de la formation au management en Algérie	169
Introduction	170
I. Démarche méthodologique de l'enquête	171
1. Objectif de l'enquête	171
2. Méthode de collecte des données	171
3. Caractéristiques de la population et des échantillons à l'étude	172
4. Structure du questionnaire	172
II. Analyse des données et interprétation des résultats	174
1. Etat des lieux de l'enseignement du management	174
2. Méthodes d'enseignement du management	178
3. Relation Université-Entreprise	182
4. Enseignement du management et mondialisation	185
III. Résultats de l'enquête	190
1. Convergence vers le modèle de l'alternance	190
2. L'utilisation des TIC dans l'enseignement du management	195
3. Les raisons de la difficulté d'intégration des diplômés d'université dans l'entreprise	196
4. La nécessité de créer des passerelles université-entreprise	197
Conclusion du chapitre	198
Conclusion générale	199
Références bibliographiques	207
Annexe I	214
Annexe II	216
Liste des tableaux	222
Liste des figures	223

## Résumé :

Les nombreux bouleversements observés durant ces dernières décennies accentuent la tendance irréversible vers la mondialisation. Sous l'impulsion croissante de la globalisation, l'entreprise doit faire face à un certain nombre de contraintes telles que l'imperatif de compétitivité globale, les pressions exercées par les marchés financiers internationaux et la prise en compte de la concurrence issue de l'étranger. Autant de contraintes, qui poussent l'entreprise à adopter de nouvelles pratiques managériales et à définir de nouvelles stratégies.

Dans le but de mettre à la disposition des entreprises, des managers et des cadres capables de s'adapter à un environnement de plus en plus globalisé, la formation au management doit impérativement intégrer les nouvelles pratiques managériales et les nouvelles stratégies nées de l'économie mondiale. L'attente est forte vis-à-vis des institutions enseignant le management et une réflexion pédagogique est nécessaire, tant au niveau des contenus des programmes que des méthodes d'enseignement.

**Mots clés :** Enseignement du management, formation des cadres dirigeants, mondialisation et nouvelles pédagogies d'enseignement du management.

## ملخص :

تنسم تخصصات إدارة الأعمال والتسيير بالتطور السريع والمستمر، ومن ثم فإنّ مدّرسي هذه التخصصات من أساتذة ومؤطرين، مضطربين إلى إعادة النظر باستمرار في المعرف التي يدرّسونها للأجيال المستقبلية من مدراء وإطارات ومسيرين في المؤسسة. وما يزيد للإشكال حدة هو أنّ البيئة الاقتصادية أصبحت أكثر غموضاً وتعقيداً مما كانت عليه في الماضي، مما يستلزم على المسير أن يتحلى بقدرات ومهارات خاصة. على هذا الأساس يجب أن يتماشى نظام تدريس إدارة الأعمال والتسيير مع هذه التحديات الجديدة ، وهذا من حيث محتوى ومضمون البرامج من ناحية، ومن حيث طرق التدريس والبيداغوجيا من ناحية أخرى.

يسعى هذا البحث إلى تسلیط الضوء على مراحل تطور تدريس وتعليم إدارة الأعمال والتسيير مع الأخذ بعين الاعتبار قيدان أساسيان ألا وهم : العولمة وتدويل التعليم.

**الكلمات المفتاحية :** تدريس وتعليم إدارة الأعمال والتسيير، تكوين المسيرين والمدراء والأطر، العولمة وطرق التدريس الجديدة.

## Abstract :

The many upheavals observed during these last decades, accentuate the irreversible trend toward globalization. Under the increasing impulse of globalisation, the firm must face a number of constraints, such as the imperative of global competitiveness, the pressure exerted by the international financial markets and the foreign competition. As many constraints, which are pushing the firm to adopt new managerial practices and to define new strategies.

In order to put at the disposal of firms, managers and executives able to adapt to an increasingly globalized environment, the management training must imperatively integrate the new managerial practices and the new strategies born of the world economy. The expectation is strong toward institutions teaching management and a pedagogical reflection is necessary, both at the content that the methods.

**Key words:** Teaching of management, training of executives, globalization and new pedagogies for teaching management.