



# Investisseurs étrangers et offre créatrice : cas d'un pays émergent : le Maroc

Assia Ajjour-Charaï

► **To cite this version:**

Assia Ajjour-Charaï. Investisseurs étrangers et offre créatrice : cas d'un pays émergent : le Maroc. Gestion et management. Université d'Auvergne - Clermont-Ferrand I, 2004. Français. <NNT : 2004CLF10273>. <tel-00661674>

**HAL Id: tel-00661674**

**<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00661674>**

Submitted on 20 Jan 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**UNIVERSITE D'Auvergne CLERMONT I  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION  
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES**

---

**THESE**

Pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion

**INVESTISSEURS ETRANGERS  
ET  
OFFRE CREATRICE  
Cas d'un pays émergent : le Maroc**

**Assia AJJOUR – CHARAI**

**19 Octobre 2004**

**Directeur de Recherche :**

**François BLANC**, Professeur à l'Université d'Auvergne ( Clermont-Ferrand I)

**JURY**

**Rapporteurs :**

**Jacques LEWKOWICZ**, Professeur à l'Université Robert Schuman ( Strasbourg III)

**Luc BOYER**, Directeur de recherche à l'Université Dauphine ( Paris IX)

**Suffragant :**

**Jean-Marin SERRE**, Professeur à l'Université d'Auvergne ( Clermont-Ferrand I)

**« La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur »**

# **Année universitaire 2004-2005**

## **UFR SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION**

### **DOYEN**

**GRELET Claire**

### **ASSESEURS**

**MARTIN-VEDRINE Sylvie**

**RENARD Mary-Françoise**

### **PROFESSEURS**

**ARCAND Jean-Louis**

**BLANC François**

**COMBES Jean-Louis**

**COMBES Pascale**

**DULBECCO Philippe**

**GUILLAUMONT Patrick**

**GUILLAUMONT Sylviane**

**HENNER Henri-François**

**NEGRO Yves**

**PASCALLON Pierre**

**RENARD Mary-Françoise**

**SERRE Jean-Marin**

**VEDRINE Jean-Pierre**

### **PROFESSEUR ASSOCIE**

**MARSAUD Florian (50 %)**

**SEVERINO Jean-Michel (50 %)**

**TROUVE Philippe**

### **PROFESSEURS CERTIFIES**

**PROVOST Georges**

### **PRAG**

**BARRETT Patrick**

**BACHELARD Pascale**

### **MAITRES DE CONFERENCES ASSOCIES**

**DESCHUYTENEER Patrick (50 %)**

**JOURDAIN Didier**

**POURRAT Paul (50 %)**

**TIXIER Lionel(50%)**

**TROUBAT Pierre (50%)**

### **MAITRES DE CONFERENCES**

**ARAUJO Claudio**

**BARA Marie-Françoise**

**BERGOUGNOUX Michel**

**BRISARD Alain**

**BROCHART Françoise**

**BRUN Jean-François**  
**CALIPEL Stéphane**  
**COLOMBEL Lionel**  
**DIARD Marie-Claire**  
**DURY Marie-Eliette**  
**FOIRRY Jean-Pierre**  
**GRELET Claire**  
**GUIGNARD Laurent**  
**GUERINEAU Samuel**  
**JONVAUX Rodolphe**  
**LAPORTE Bertrand**  
**MAILFERT Jean**  
**MANCEL-ALMA Elisabeth**  
**MARD Yves**  
**MARTIN VERDIER Elisabeth**  
**MARTIN-VEDRINE Sylvie**  
**MONTEL Jean-Jacques**  
**PASSEMARD Michel**  
**RALET Patrick**  
**ROTA GRAZIOSI Grégoire**  
**ROUX Fabien**  
**WILLIAMS Benjamin**

**ATER**

**AUBERT François**  
**D'HOMBRES Béatrice**  
**GOURDON Julien**  
**GRIGORIOU Christopher**  
**HE JIE**  
**MURER Anne**  
**PUECH Frédéric**  
**VEYRUNE Romain**

**MONITEURS**

**BRESSON Florent**  
**GYSELINCK Paul**  
**PODER Thomas**  
**TRANCHANT Jean-Pierre**  
**SUBERVIE Julie**

**LECTEUR**

**CRUMB Steven Todd**

**CHARGES DE RECHERCHE AU C.N.R.S.**

**BONJEAN Catherine**  
**CHAMBAS Gérard**  
**PLANE Patrick**

**« J'ai refait tous les calculs, notre idée est irréalisable, il ne nous reste qu'une chose à faire, la réaliser. »**  
P.Georges LATECOERE  
Ingénieur en aviation

## Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde et sincère reconnaissance à mon directeur de recherche, le Professeur François Blanc. Ses précieux conseils, sa patience et son soutien m'ont guidée tout au long de ces années laborieuses mais combien passionnantes.

Je remercie très sincèrement les membres du jury, qui, en dépit de leurs charges de travail, me font l'honneur de juger ce travail

Je remercie tout particulièrement les Doctorants et les étudiants de DEA faisant partie de l'AMS qui m'ont contrainte à un travail de clarification et d'argumentation par leurs questions, leurs réactions, leurs incompréhensions parfois et aussi leurs suggestions, pour faire avancer ce travail.

Je souhaite exprimer mes remerciements à ma famille et à mes amis. J'adresse mes plus profondes excuses à Abdelhak, Omar et Myriam pour les sacrifices imposés par un tel travail, leur présence et leur soutien m'ont été d'un grand réconfort.

J'exprime ma reconnaissance à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué au bon déroulement et à l'aboutissement de ce travail.

Mes sincères remerciements s'adressent tout particulièrement aux dirigeants et à toutes les personnes rencontrées pour l'avancement de cette thèse, pour leur bienveillance, leur franchise, leur sincérité et la part humaine et pertinente qu'ils ont apportée à ce travail qui l'ont enrichi, et pour nous avoir fait partager des moments privilégiés, des tranches de vie de leurs entreprises, et un peu des leurs aussi.

# **SOMMAIRE**

## **INTRODUCTION GENERALE**

|  |
|--|
| <b><u>1ERE PARTIE</u> : STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT OU<br/>STRATEGIES CONCURRENTIELLES</b> |
|--|

Chapitre I – Monographie du marché marocain

Chapitre II – Motivations d'investissement dans un pays étranger et rôle joué par les investisseurs étrangers

Chapitre III - Analyse théorique et observation pratique du thème central de l'étude : l'offre créatrice

Chapitre IV – Cadre général de la recherche : définition de la problématique et du contexte de travail

|  |
|--|
| <b>2EME PARTIE METHODE DE RECHERCHE ET<br/>RESULTATS D'ANALYSE</b> |
|--|

Chapitre V - Démarche méthodologique

Chapitre VI - Analyse individuelle et croisée des cas

Chapitre VII – Conceptualisation d'une pratique : Proposition d'un modèle

## **CONCLUSION GENERALE**

**ANNEXES** (fascicule à part)

## **BIBLIOGRAPHIE**

## **TABLE DES MATIERES**



## INTRODUCTION GENERALE

La conjoncture mondiale d'aujourd'hui, marquée par une libéralisation accélérée et soutenue du commerce international et par l'interdépendance de plus en plus accrue des économies et des nations, entraîne les entreprises, mais aussi les pays, dans l'engrenage d'une spirale d'internationalisation. Les frontières économiques nationales sont devenues, dans leur grande majorité, obsolètes. Les entreprises touchées de plein fouet par ces vagues de changements multiples, même pour les plus petites d'entre elles, se trouvent contraintes d'adopter des comportements sans cesse reconsidérés. C'est là le prix à payer pour parvenir aux objectifs fixés, qui désormais, doivent composer avec autant de défis à relever que d'incertitudes lancées par une mondialisation pour le moins déstabilisante.

Ce phénomène d'internationalisation accrue a entraîné, tant pour les entreprises que pour leur environnement proche et élargi, des mutations diverses. Le management actuel des organisations est ainsi devenu, comme l'affirment certains auteurs, davantage une gestion des précarités et des incertitudes, une gestion de réajustements, qui rendent d'autant plus délicate, voire improbable, l'atteinte d'objectifs planifiés.

Le changement permanent est devenu un mode de vie, *« pour que l'entreprise reste compétitive, elle doit non seulement se préoccuper de ce qu'elle fait maintenant dans le but d'avoir un meilleur rendement mais encore de ce qu'elle aura à faire demain »*<sup>1</sup>.

L'accélération de l'ouverture à l'échelle mondiale s'est également traduite par la prise de conscience des perspectives d'évolution des débouchés offertes par les pays émergents. Ceci a fait converger les processus d'investissements et l'intérêt pour ces destinations nouvellement reconsidérées.

*« si vous n'êtes pas engagé aujourd'hui dans la construction des marchés de demain ou si, au moins, vous n'êtes pas bien au courant de ce qui s'y prépare, vous avez peu de chances d'y avoir votre place. »*<sup>2</sup>

Les entreprises émettrices d'investissements dans des pays étrangers, sont davantage exposées aux aléas de ces perturbations et concernées par la complexité du problème stratégique.

Le fait d'investir dans un pays émergent n'enlève rien à cette complexité, et la nécessité d'y faire face entre dans un processus de recherche permanente d'identification de sources de valeur.

L'application des modèles classiques de stratégies de management qui ont fait leurs preuves depuis les années cinquante, se trouve quelque peu controversée aujourd'hui. Sans remettre en cause leur légitimité ou leur efficacité, peut-être pourrions-nous sortir de l'archétype de la rentabilité financière brute et immédiate pour l'entreprise et l'actionnaire, et de celui de la recherche effrénée des parts de marché, qui restent la panacée en matière de réussite commerciale. Nous pourrions ainsi envisager un processus plus global, un levier mobilisateur, qui inscrirait l'entreprise dans la pérennité, tout en élargissant sa marge de manœuvre.

C'est dans cette optique, et sans négliger l'élément certes primordial, qu'est celui de la rentabilité financière, que nous orientons notre recherche. Nous ne cherchons nullement, par

---

<sup>1</sup> BLANCHARD Ken & WAGHORN Terry, *Anticiper le changement : mission possible*, Edition DUNOD, 1997

<sup>2</sup> BLANCHARD Ken & WAGHORN Terry, 1997, op. cit.

là, à nous détacher ou plus encore à pronostiquer le déclin d'une planification stratégique, parfois critiquée pour ses procédures rigides, mécaniques et très formalisées.

Nous cherchons, dans le cadre de cette mobilité des frontières organisationnelles et des différentes perturbations qu'elle entraîne, à observer le comportement de certains investisseurs qui adoptent une approche différente vis à vis de ces « nouveaux » marchés cibles. Notre intérêt se focalisera sur ceux dont l'ambition n'est pas de délocaliser sous la seule impulsion d'une opportunité économique porteuse dans l'immédiat, et qui au-delà de l'unique valeur financière aspirent à adopter une attitude de créativité, de proactivité, et ce, par la pratique de **l'offre créatrice**.

Dans cette nouvelle conception de l'investissement et de la gestion de projets, l'opérateur tout en cherchant une intégration harmonieuse, dépourvue de tout dogmatisme, n'essaie pas de s'adapter à tout prix à son nouvel environnement mais d'y apporter des éléments manquants à l'épanouissement de son projet.

La finalité étant, par ce façonnage de l'environnement de l'entreprise, de faciliter la concrétisation et le développement du projet envisagé, et d'atteindre l'objectif fixé. Ce qui fait dire que ces investisseurs participeraient à la préparation du remodelage et de la construction des marchés à venir.

## **Section 1 : Le contexte général**

La notion d'investissement étranger englobe une pléthore de formes et de motivations. Pour mieux simplifier et clarifier les choses, mais aussi pour éviter tout quiproquo, nous entendrons dans la suite de ce travail par investissement étranger, celui qui comprend l'installation en propre dans le pays d'accueil, pas nécessairement seul, mais la présence sur le marché, de l'investisseur ou de son représentant direct est indispensable.

Pour continuer dans les clarifications et s'accorder sur les termes importants de ce travail, nous allons d'emblée préciser ce que nous concevons par le terme central d'offre créatrice et pourquoi utiliser cette expression qui peut parfois sembler nébuleuse et imprécise.

C'est en réalité l'innovation dans son sens large que nous entendons et visons dans un premier temps. Nous baliserons son champ au fur et à mesure de l'avancée des investigations. Nous avons eu un certain embarras à associer les deux termes d'innovation et de pays émergent, tant cette pratique est associée en général à un développement avancé et à une recherche de pointe. Cette gêne n'allait pas tarder à se vérifier dès nos premières incursions sur le terrain, où l'on rétorquait que, dans ce type de pays, l'innovation n'existe pas ou si peu.

Le terme plus accessible, moins impressionnant d'offre créatrice, auquel nous avons décidé de faire appel, semblait plus en adéquation avec le contexte, même si pour nous il arborait la même signification. Ce deuxième terme a désamorcé le débat, « désacralisé » le propos et permis d'établir le dialogue. C'est pourquoi, dans la suite de ce travail, également dans un souci de commodité de langage, nous emploierons indifféremment, les deux termes, en notant bien qu'ils signifieront la même chose.

Nous pouvons à présent, ces précisions importantes étant soulignées, continuer le développement.

Peter Drucker rapporte la définition donnée par Jean-Baptiste Say<sup>3</sup> à propos de l'offre créatrice comme étant l'acte de « *l'entrepreneur qui déplace les ressources économiques d'un niveau de productivité et de rendement donné vers un niveau supérieur.* »

La nouveauté, ici, est d'étudier l'offre créatrice telle qu'elle peut être pratiquée par des investisseurs qui visent d'autres marchés que leur marché d'origine, et de rechercher quel peut être ce « niveau supérieur » que ces investisseurs chercheraient à atteindre par le biais de la pratique de l'offre créatrice dans des milieux moins familiers et du fait peut être aussi moins certains .

De quelle façon, à quel niveau de gestion et dans quelles circonstances se décide et se concrétise l'offre créatrice dans l'entreprise ? Les deux pans de la recherche aussi bien théorique, que la recherche appliquée se sont penchés sur la question. La difficulté réside dans la distanciation qui peut s'immiscer entre la théorie et la réalité, étant donnée la rapidité d'évolution du champ pratique qui peut prendre le pas sur la sphère théorique.

Pour réduire le risque de décalage, et faire que cette notion d'offre créatrice soit et continue d'être un phénomène contrôlable, il convient de s'interroger sur sa conception au sein de l'entreprise, et de savoir également si même dans un environnement différent, mondialisation oblige, celle-ci est capable d'en maîtriser les tenants et les aboutissants.

La voie de l'innovation, de la création de valeur, montre que le choix de l'offre créatrice peut constituer pour l'entreprise une arme efficace lui permettant de gagner de nouveaux horizons, et devenir ainsi sans doute également un véritable avantage concurrentiel, ce qui restera à démontrer.

L'offre créatrice serait pour ainsi dire une compétence-clé à part entière de l'entreprise, source d'avantage compétitif. Cet avantage compétitif pourrait se décliner sous deux formes pour l'entreprise : être **meilleur** ou **différent**. Une telle incidence pour l'entreprise ne peut que présager et renforcer son intérêt pour cette pratique.

C'est précisément de cet intérêt et de cette pratique que nous nous préoccupons dans ce travail, en nous interrogeant sur l'importance accordée par l'entreprise à cette notion et la place réelle qu'elle lui accorde dans sa politique globale.

L'offre créatrice, en pays émergent, est un thème encore très peu exploité et la voie de recherche employée ne revêt qu'un caractère exploratoire, concrétisé par des études de cas.

---

<sup>3</sup> LATTES J-C., Paris, 1985, p.45

Nous schématisons cette exploration par la représentation suivante :

**Schéma d'organisation de la recherche :**

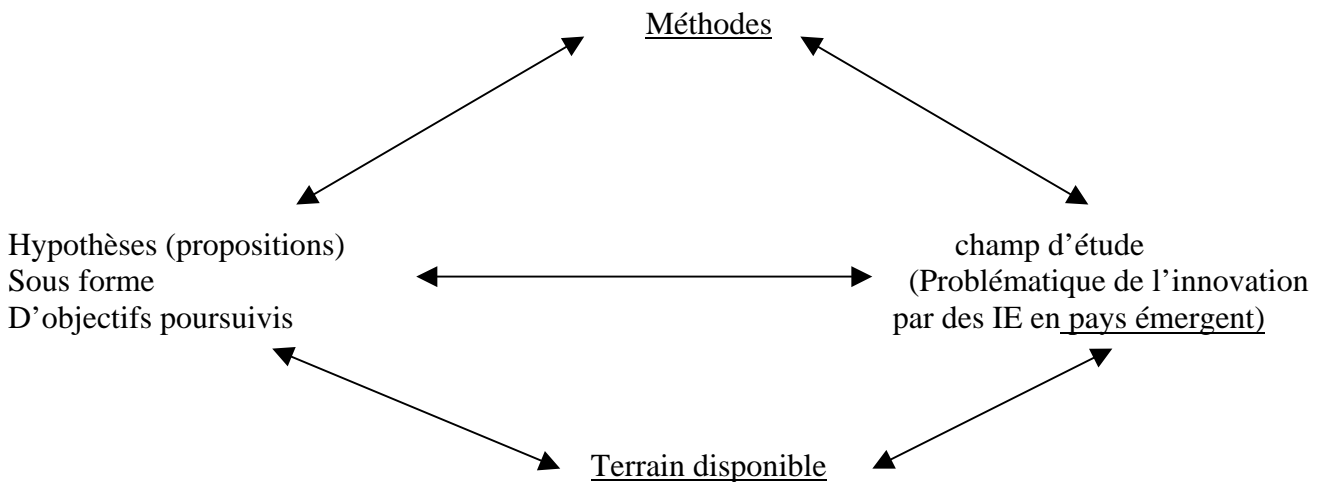
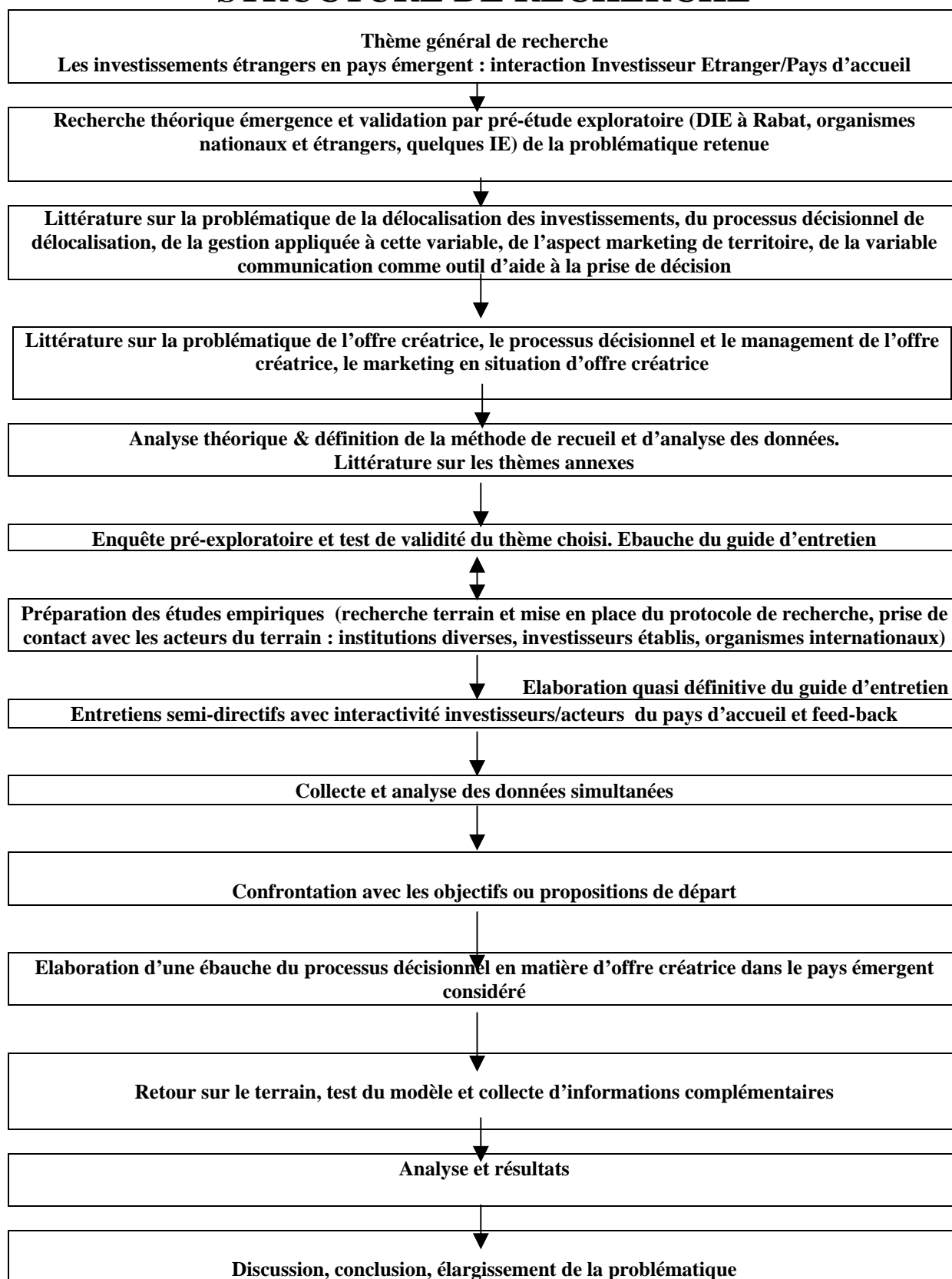


Schéma 1

L'organisation de ce travail ainsi schématisée nous a aidée à clarifier, à élaborer et à détailler les différentes étapes d'investigation, de façon linéaire ou avec des « feed back ». Ceci représente la structure de la recherche que nous dressons plus bas et à partir de laquelle pourront être déduits le déroulement et le plan de cette recherche que nous donnons en fin de cette introduction générale.

# STRUCTURE DE RECHERCHE



**DIE : Direction des Investissements Etrangers**

**IE : Investisseurs Etrangers**

Durant les phases exploratoires et celles des entretiens, de fréquents allers-retours sur le terrain ont été nécessaires.

Deux entretiens approfondis ont été menés avec des cadres dirigeants et des experts dans le domaine des investissements étrangers, avec demande de validation finale par courrier électronique.

Nos interlocuteurs étaient invités, dans un premier temps, à s'exprimer librement sur les thèmes d'investissement, puis sur l'innovation dans les entreprises étrangères installées au Maroc.

Prenant appui sur un guide en vue de canaliser la discussion, nous leur avons demandé leur avis et leurs sentiments sur des thèmes tels que l'investissement à l'étranger, l'appréhension des pays d'accueil, les difficultés en tous genres, existantes et rencontrées lors de leurs expériences. Nous les avons également sollicités afin qu'ils nous donnent la définition, ou du moins leur compréhension de certains concepts. Ils étaient également invités à nous parler de leur pratique et des types d'innovations faites ou à faire au Maroc, de la valeur ajoutée associée à l'innovation, des attentes de chacun des acteurs en cette matière, dans un tel pays. Notre intérêt porte sur le fonctionnement de la gestion de l'offre créatrice par l'entreprise, et plus particulièrement quand il s'agit de structures multisites et multiactivités. Nous voulons ainsi découvrir les facteurs de succès ou d'échecs, qui nous permettront d'élaborer le canevas de la fin de l'étude. L'un des objectifs est aussi de nous enquérir, d'une manière générale, de leurs processus décisionnels, des compétences, des moyens et des informations disponibles, pour asseoir ces décisions.

Le déroulement de cette recherche ne saurait s'effectuer sans prendre appui sur quelques définitions.

## **Section 2 : Définitions**

### **2-1 L'offre créatrice**

Nous avons fait, un peu plus haut, le point sur l'entendement adopté à propos de ce terme. Il s'agit à présent de lui donner les définitions qui lui sont généralement attribuées.

L'offre créatrice, telle qu'elle transparait dans la littérature, mais aussi au travers de différentes conceptions revêt un caractère perturbateur d'un système établi, ce qui du reste, est son essence même.

*« Remettre en cause sa vision actuelle du monde et continuer à travailler en fonction d'elle est une chose ardue, même pour les meilleurs d'entre nous. Pourtant, c'est à cela que nous oblige les marchés très compétitifs d'aujourd'hui ».*<sup>4</sup>

L'offre créatrice, ou innovation, reste un paradigme ambigu quand on sort du champ théorique de la recherche. Il requiert quelques éclaircissements pour le resituer dans le contexte réel de l'entreprise, et surtout pour lui ôter cette sacralisation qui fait qu'il est peu nommé même s'il est parfois largement pratiqué, tant on le cantonne dans sa conception première d'invention.

---

<sup>4</sup> BLANCHARD Ken & WAGHORN Terry , 1997, op. cit.

A cela s'ajoute une autre difficulté, celle de lui trouver une place dans la dimension managériale de l'entreprise.

Nous posons là deux jalons de l'étude : la compréhension du concept et son appréhension par l'entreprise.

L'innovation peut être comprise comme étant « *l'art de mettre en œuvre, dans des conditions nouvelles, dans un contexte local et pour un but précis, les sciences, les techniques...* »<sup>5</sup>

Cette définition est intéressante dans la mesure où elle intègre la notion de contexte. Cet élément est important sachant que nous étudions l'innovation, par rapport à un contexte donné, nous verrons ce que cela signifie tout au long de ce travail.

Pour l'Institut de l'Entreprise « *c'est d'abord une « offre », mais ce n'est pas ce qui répond à une demande exprimée ; nous la qualifions de « créatrice » quand elle génère un nouveau marché qui peut répondre à une attente muette, satisfait de nouveaux besoins, remplace éventuellement d'autres offres mais en amenant progrès et compétitivité* ».<sup>6</sup>

L'intérêt de cette définition est de mettre l'accent sur le caractère anticipatif de l'offre créatrice.

Pour l'Institut, toujours « *l'offre créatrice est l'acte volontaire d'une entreprise qui réalise une combinaison de ressources inédite et plus efficace pour répondre à des besoins solvables existants, ou pour les révéler à eux-mêmes, autrement dit pour élargir le marché.* »

Il y a derrière les notions de nouveauté et d'anticipation, celle de création, pas seulement de valeur mais aussi d'une demande et d'un marché sur lesquels doit opérer cette valeur.

La création de valeur ne se fait jamais ex-nihilo, elle est souvent une nouvelle combinaison de l'existant avec les évolutions en cours.

François Blanc et Mathilde Piotrowski précisent que « *l'offre créatrice repose sur un acte volontaire de l'entrepreneur (du créateur) en vue de révéler dans l'environnement une demande latente. Il s'agit d'un processus géré et contrôlé, ce qui n'exclut pas le hasard et les opportunités. [] L'hypothèse est faite que toute création est une forme d'innovation, qu'elle soit de type technologie « élargie » (conception, fabrication, méthode de gestion, système d'information) ou de type plus social (inscription dans un projet de développement local par exemple)* ».<sup>7</sup>

La notion de création sous-tend celle de valeur, et l'on comprendra, par la suite, par création, celle qui apporte une valeur ajoutée, à l'entreprise, au consommateur, à l'actionnaire, au marché..., ou à plusieurs destinataires à la fois.

---

<sup>5</sup> MORIN Jacques & SEURAT Richard, Le Management des Ressources Technologiques, Les éditions d'Organisation, Paris, 1989, p.20

<sup>6</sup> INSTITUT DE L'ENTREPRISE, L'offre créatrice – Inventer le client, Editions d'Organisation Paris, 1987

<sup>7</sup> BLANC François & PIOTROWSKI Mathilde « Marketing et entrepreneuriat : concilier et réconcilier », Colloque, Les tendances du marketing en Europe, Venise novembre 2001

### 2-1-1 La valeur

La notion de valeur n'a de sens que si elle est bien saisie en interne, et qu'un consensus se crée autour d'elle et de son efficience.

P. Ochs<sup>8</sup> précise que « *quelle que soit la genèse de l'offre créatrice, des valeurs vont y être ajoutées de façon à créer de nouvelles conditions de croissance. Ces valeurs doivent être compréhensibles dans l'entreprise et communicables vers les différents marchés* »

Différentes approches de la valeur peuvent être répertoriées, il n'est pas de notre propos ici de les traiter. On peut cependant en rapporter quelques aspects.

Selon Loïc Roche<sup>9</sup>, la valeur reflète la capacité de l'entreprise à dégager un bénéfice en fonction d'un prix de marché représenté par la demande.

Les différents acteurs qui font ou ont à faire à l'entreprise ont des approches et des perceptions différentes de la valeur. Ils restent interdépendants et sont justement reliés par cette création de valeur.

Ce concept de valeur, intrinsèque à l'offre créatrice, est très vaste et peut conférer à l'offre des degrés et des formes très différents. Ce fait peut conduire, pour mieux appréhender le concept, selon les situations, à lui appliquer une typologie.

### 2-1-2 Différentes catégories de l'offre créatrice

P.Y.Barreyre<sup>10</sup> s'est intéressé au problème, en distinguant notamment, selon les différents lieux et les divers degrés, les formes que peut prendre l'innovation :

- |                           |                             |
|---------------------------|-----------------------------|
| - l'innovation de produit | - l'innovation de process   |
| - l'innovation de rupture | - l'innovation d'adaptation |
| - l'innovation réactive   | - l'innovation proactive    |

L'innovation de produit ou innovation externe permet à l'entreprise de proposer des produits meilleurs que ceux présents sur le marché, car ils offrent plus de fonctionnalité ou remplissent ces fonctionnalités d'une manière plus efficiente.

L'innovation de process ou innovation interne est destinée à améliorer différentes performances de l'entreprise par une amélioration, par exemple technique, des processus matériels de production. Elle est inséparable, ou implique des améliorations de nature immatérielle et humaine, comme la simplification des procédures ou l'approfondissement du savoir-faire.

L'innovation de rupture qui s'oppose à l'innovation d'adaptation : on considère que « *la distinction repose sur l'intensité technologique du changement introduit par l'innovation.* »<sup>11</sup>, celle-ci intervient généralement en phase de saturation d'une technologie qui connaît, comme

<sup>8</sup> OCHS Patrick, Le marketing de l'offre, Ed. Economica, 1998, p.26

<sup>9</sup> ROCHE Loïc, « La valeur, une notion sans cesse réinventée », *l'Expansion Management Review*, Juin 2002, p.32

<sup>10</sup> BARREYRE P.Y., « Typologie des innovations », *Revue Française de Gestion* (janv-févr 1980) p.9-15), in Encyclopédie de Gestion, p.1796

<sup>11</sup> BARREYRE P.Y., 1980, op. Cit.



le produit, un cycle de vie comprenant différents stades d'émergence, de croissance, de maturité et de saturation ( R. Foster, 1986). C'est au cours de cette dernière phase qu'il faut soit repousser les limites de cette technologie, soit provoquer une rupture technologique « *en cherchant une nouvelle manière de remplir la fonction.* »

L'innovation réactive est opposée à l'innovation proactive : ce sont des actions entreprises en réaction à des menaces immédiates, ou « *qu'elle(l'entreprise) stimule l'innovation pour se donner une marge supérieure d'initiative. C'est surtout dans ce dernier cas que l'on constate la mise en place d'une politique d'innovation.* »

Dans ce dernier cas de figure, l'entreprise qui adopte une attitude défensive répond par des actions à des menaces immédiates.

Dans le cas où elle chercherait à prendre une longueur d'avance et à s'accorder une marge d'initiative supérieure par rapport à ses concurrents, elle entre dans un véritable processus de proactivité et la mise en place d'une politique d'innovation.

L'essentiel étant, comme le rappelle S .Aït-El-Hadj<sup>12</sup>, que: « *les finalités de l'innovation sont (d'une part) de permettre à l'entreprise de déjouer les menaces créées par la turbulence technologique et de s'approprier toutes les opportunités qu'elle peut générer, (et d'autre part) de maximiser sa compétitivité et sa différenciation ainsi que sa souplesse d'adaptation et son « agilité »* ».

Pour en revenir à la typologie, on peut dire que son rôle est d'exprimer de façon synthétique et claire des situations hétérogènes. « *La typologie va au-delà de la simple description en simplifiant les catégories distinctes. De cette manière, une classification typologique crée de l'ordre à partir d'observations hétérogènes, chaotiques, continues ou discontinues. Mais en codifiant ainsi les phénomènes, elle permet à l'observateur de voir et prédire des relations entre les phénomènes qui ne semblaient pas évidentes a priori* ». <sup>13</sup>

La typologie pourrait permettre, à terme, d'approfondir la recherche et d'apporter une argumentation plus fine sur les conditions de genèse, de management de l'offre mais aussi sur ses effets. Une telle opération ne peut être menée dans ce travail, nous restons cependant persuadée qu'elle l'affinerait.

Ces quelques définitions, loin de cantonner la notion d'offre créatrice dans une dimension donnée, ou de restreindre sa portée, tentent d'en donner une ouverture sémantique et pratique. La finalité d'une telle initiative est de pouvoir, pour l'entreprise, s'offrir des opportunités ou les saisir avant les autres, pour les utiliser à des fins de compétitivité, de différenciation et de maximisation de sa souplesse, mais aussi de sa réactivité face aux menaces internes ou externes.

Nous posons comme postulat, dans la construction de ce travail, que l'offre créatrice doit répondre aux conditions suivantes :

- assurer un apport technologique dans le sens élargi englobant aussi bien les innovations à visée interne qu'externe

---

<sup>12</sup> AÏT-EL-HADJ, Smaïl, « Management de l'innovation technologique », Encyclopédie de Gestion, tome 2, Economica, 2<sup>ème</sup> ed. Paris, 1999, pp.1794-1808,

<sup>13</sup> DEBRAY, C., Structures et stratégies de l'Hypogroupe, Thèse soutenue le 09/01/1997 à l'Université Montpellier I, p.376

- permettre à terme une structuration de la demande, d'un secteur ou d'un marché, qui n'existaient pas nécessairement. On aurait ainsi par effet d'anticipation, la révélation d'une demande inexistante ou latente,
- l'offre doit bénéficier du soutien des autorités locales (Etats, collectivités,...). cette troisième condition sera relativisée par rapport au marché considéré.

Pour les autres notions qui fondent les termes centraux de notre recherche, nous apportons dans les rubriques qui suivent quelques formulations et précisions. Les compléments apportés ont pour but d'aider à mieux cerner et mieux comprendre l'acception large de la notion d'offre créatrice.

Nous étudierons des situations de vie de l'entreprise, comme l'installation dans des pays émergents ou le recours à certaines pratiques qui ne sont pas sans faire appel à la notion de stratégie.

## **2-2 Le concept de stratégie**

Les premières énonciations de la stratégie d'entreprise reviennent à I. Ansoff(1965) et à la Harvard Business School<sup>14</sup>.

Les principales démarches de cette école ont abouti à montrer les différentes étapes de l'élaboration de cette stratégie intégrant<sup>15</sup> l'analyse de l'environnement, l'étude des forces et des faiblesses de l'entreprise qui doit permettre de distinguer les compétences distinctives de l'entreprise, c'est à dire ce qu'elle sait mieux faire que les autres ; la délimitation des actions possibles en confrontant cette compétence distinctive à l'analyse de l'environnement d'où ont été déduites les règles du jeu, ou de ce qu'il est convenu d'appeler les facteurs clés de succès ; enfin, le passage des actions au crible des objectifs généraux pour formuler une stratégie.

Par cette confrontation de ce que sait faire l'entreprise avec l'environnement, la stratégie apparaît alors comme une réflexion qui établit et régit les liens qu'entretient l'entreprise avec son environnement .

De nombreux modèles ont été élaborés depuis, mais ils reprennent pratiquement tous les mêmes points importants pour l'élaboration et l'analyse stratégique à savoir le métier, la synergie, le secteur et la position concurrentielle.

La multiplication de ces modèles a eu pour principal objectif d'aider le chef d'entreprise à prendre les meilleures décisions en réduisant la marge d'erreur difficile à évaluer dans une analyse stratégique, quand il s'agit principalement de repérer, sans se tromper, les principales forces ou faiblesses de l'entreprise.

Deux grands courants (A.Martinet, 1984 ; F. Carrance, 1986) abordent le domaine de la stratégie par les dimensions normative et comportementale.

---

<sup>14</sup> LEARNED, E.P., CHRISTENSEN C.R., ANDREWS K.R et GUTH W.D, 1965.

<sup>15</sup> RAMANANTSOA B., « Stratégie », in Encyclopédie de Gestion, T3, p3031

L'école managériale privilégie les approches rationnelles : il s'agit de « *mettre au point des systèmes théoriques sophistiqués, canalisant l'action des managers vers le résultat souhaité* » (F.Carrance, 1986). Ce sont des approches normatives, s'appuyant sur toutes les théories disponibles pour dégager les solutions possibles.

L'école se rapprochant de la pensée behavioriste cherche à analyser les rapports de force au sein de l'entreprise, afin de prendre en compte les intérêts des différents intervenants. Il s'agit d'une démarche plus explicative. La théorie est souvent absente du raisonnement. Pour les tenants de cette école, « *l'homme d'entreprise se débat au milieu d'une marée de problèmes, il essaie d'éviter toute forme de conflit en ne retenant que des solutions entraînant les changements les plus marginaux possibles et révisé constamment ses objectifs pour les adapter aux moyens dont il dispose à un moment donné* » (F.Carrance, 1986)

La polémique entre ces deux écoles n'est pas close, mais elle semble artificielle : prendre en compte les contraintes structurelles et la dimension sociopolitique ne devrait pas empêcher une réflexion stratégique structurée et formalisée. « *Ce qui constituerait une erreur serait de considérer la stratégie comme l'alpha et l'oméga de la politique d'entreprise et de penser que tout peut au fond se terminer par des équations. Mais tout aussi grave et irréaliste serait, à nos yeux, la négation de toute possibilité de démarche volontariste et réfléchie.* »<sup>16</sup>

La dimension relationnelle de la stratégie reste cependant absente de ces modèles. Pour ces courants, tout fonctionne comme si les entreprises ne cherchaient pas aussi à se « sécuriser » en évitant les chocs frontaux et en passant des accords avec différents partenaires. Seuls certains auteurs français (J.P Anastossopoulos et al., 1985)<sup>17</sup> mettent ce fait en lumière, en montrant en particulier l'importance des relations avec l'Etat, dans la stratégie de nombreuses entreprises<sup>18</sup>.

De la stratégie à l'innovation, il n'y a qu'un pas pourrait-on être tenté d'émettre, « *d'abord parce que la stratégie se considère souvent comme innovatrice en soi ou, à tout le moins, comme l'art du changement, graduel ou radical, que les dirigeants cherchent à opérer dans l'entreprise* »<sup>19</sup>, ensuite parce qu'il faudra bien considérer les effets du changement induit par une telle manœuvre sous un angle stratégique et que l'innovation est restée pendant longtemps comme le rappelle Martinet comme un « *implicite paradoxal dans le corpus stratégique* », avant qu'elle n'acquiert une certaine autonomie, qui ne l'empêche pas, loin s'en faut, de faire appel à nombre de disciplines et de domaines.

Cette progression s'est faite sur la base d'un détachement progressif du marketing et de la vision classique d'adéquation offre-demande, où l'on privilégie en recherche en stratégie, comme en marketing le thème de l'innovation-produit (Martinet, 2001). On assiste, depuis les années 90 à « *la constitution, dans la durée, d'un système d'offre susceptible de créer la demande en bouleversant les règles du jeu prévalant sur le marché* »<sup>20</sup>.

---

<sup>16</sup> - <sup>18</sup>-RAMANANTSOA B., Encyclopédie de Gestion, T3 op., cit. , p3028-29

<sup>17</sup> ANASTOSSOPOULOS J.P, BLANC G., niche j ;p ;, RAMANANTSOA B., Pour une nouvelle politique d'entreprise, Paris, PUF, 1985

<sup>19</sup>MARTINET A.C, « Stratégie et innovation », in MUSTAR Ph. & PENAN H., (sous la direction de), Encyclopédie de l'innovation, Economica, 2003

<sup>20</sup>MARTINET A.C, in MUSTAR Ph. & PENAN H, op.cit.

Il est un type de stratégie qui prône les changements à induire dans le jeu concurrentiel. Il ne s'agit, alors, plus de faire mieux que les autres mais de faire autrement, ce qui évidemment parvient à décontenancer la concurrence et à donner une longueur d'avance à l'initiateur, c'est la **stratégie de rupture** : On arrive là à un des stades les plus avancés de la réflexion stratégique.

Porter s'est lui-même appuyé sur ce principe pour fonder sa notion de chaîne de valeur qui « *décompose la firme en activités pertinentes au plan de la stratégie, dans le but de comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation* » (PORTER, 1986a), mais ne marque cependant pas de rupture avec les concurrents desquels, il fallait, selon Porter, se différencier, mais envers lesquels, ne pas nécessairement cultiver de singularité.

A cet égard, il fut sévèrement critiqué par Hamel et Prahalad qui lui reprochent le manque d'évitement de la concurrence, et de transformation « *délibérée, du marché et des règles du jeu concurrentiel* », « *plutôt que de s'épuiser à se positionner dans des jeux concurrentiels hérités, l'entreprise a intérêt à les transformer. Les stratégies elle-mêmes doivent être révolutionnaires ou, à tout le moins, innovantes, au-delà des classiques stratégies d'innovation.* » continuent-ils.<sup>21</sup>

« *Imposer aux concurrents et à l'environnement des règles du jeu favorables à l'entreprise est bel et bien une stratégie* ». <sup>22</sup> Ramanantsoa explique comment intervient cette stratégie : « *en comparant la chaîne de valeur de l'entreprise à la chaîne de valeur généralement rencontrée dans le secteur, on peut repérer les sources possibles de différenciation* » reste à « *modifier la structure de la chaîne de valeur (ce qui) revient à mettre en place une stratégie de rupture.* » <sup>23</sup>

La stratégie semble perdre de son affirmation en cédant le pas à un concept plus moderne, celui de la compétitivité, introduit avec l'ère de l'internet. Alors est-ce une simple passade de crise identitaire ou une véritable remise en cause de son fondement ? Son illustre défenseur de toujours, Michael Porter n'a évidemment pas laissé passer, sans réagir, ce vent de trouble sur sa notion fétiche. Un article écrit dans L'Expansion Management Review vient réhabiliter cette notion .

Une des idées fortes de cet article met le point sur le rôle essentiel de la stratégie dans la création d'un avantage compétitif durable, et sur le rôle de stratège du chef d'entreprise: « *le changement a beau être bien plus rapide qu'il y a dix ans, il ne faut pas pour autant s'y perdre et abandonner toute stratégie ; elle seule est en mesure de créer un avantage compétitif durable.* » <sup>24</sup>

Différentes causes ont été à l'origine de l'effondrement de la stratégie, notamment celle de la rapidité de changement qui n'autorisait pas l'arrêt, la rigidité ou l'inflexibilité attribuées à tort ou à raison à la stratégie. Dès lors c'est une obsession pour l'efficacité opérationnelle qui s'est imposée. Ce à quoi M. Porter rétorque qu' « *il faut faire une distinction fondamentale entre*

---

<sup>21</sup> MARTINET A.C, in MUSTAR Ph. & PENAN H, op.cit.

<sup>22-23</sup> RAMANANTSOA B. & alii, 1985

<sup>24</sup> PORTER M., « Les grandes idées de Michael Porter », L'Expansion Management Review, Juin 2001, p.29

*stratégie et efficacité opérationnelle. La stratégie consiste à faire des choix, des compromis, à devenir délibérément différent. L'efficacité opérationnelle porte sur des choses sur lesquelles on n'a pas réellement à faire de choix, sur ce qui est bon pour tout le monde et que toute entreprise devrait faire. »*

« *La stratégie délimite le territoire sur lequel l'entreprise cherche à être unique* » continue l'auteur.

Ce thème est des plus vastes et des plus cruciaux dans l'approche du monde de l'entreprise, il était nécessaire de s'y arrêter.

### **2-3 Les notions « d'offre » et de « demande »**

Nous n'apporterons ici qu'une petite précision sur deux notions que nous manipulerons souvent. Ainsi, nous dirons que « offre » et « demande » ne se cantonnent pas aux biens marchands et consommables et qu' au-delà de cette acception première des deux termes, on trouve des offres qui ne concernent pas seulement la production de biens physiques, mais également la production de services, et des demandes pouvant intégrer des notions aussi larges que des remaniements internes au sein de l'entreprise et des procédures nouvelles que la création ou la protection de l'emploi, par exemple.

Tout aussi important sera le fait de définir un concept qui a un lien privilégié avec la création de valeur et l'innovation, c'est celui de l'avantage concurrentiel.

### **2-4 Définition de l'avantage concurrentiel**

L'avantage concurrentiel est fondé sur la capacité à offrir différemment ce qui est déjà proposé par la concurrence, ou à inventer de nouveaux marchés par la création de produits, de services ou tout apport nouveau.

Cet avantage concurrentiel peut être obtenu par des actes d'innovation comme le rappelle Porter<sup>25</sup>. Cette dernière est comprise « *dans son sens le plus large, y compris (l'apport) des nouvelles technologies et les nouveaux modes d'action. Elles (les entreprises) trouvent des manières nouvelles d'affronter le marché ou améliorent les manières anciennes. L'innovation peut se manifester dans une nouvelle présentation du produit, un nouveau processus de production, une nouvelle démarche de marketing ou une nouvelle manière d'assurer la formation. Beaucoup d'innovations sont modestes et progressives, elles proviennent plus d'une accumulation de petites idées et de petits progrès que d'un grand bond en avant technologique.[] Certaines innovations créent un avantage concurrentiel en exploitant une opportunité commerciale entièrement neuve ou en desservant un segment de marché ignoré de tous les autres.* » Nous retrouvons là l'acception retenue de cette notion, dans ce travail

Sur les marchés internationaux ajoute Porter, « *les innovations qui apportent un avantage concurrentiel sont celles qui anticipent les besoins nationaux et étrangers.* »

Les notions abordées de stratégie et d'avantage concurrentiel nous conduisent tout naturellement à aborder celle du marketing.

---

<sup>25</sup> PORTER, M., La concurrence selon Porter, Ed. Village Mondial, 2001, p.171

## 2-5 A propos du marketing stratégique

Nous rattachons pour notre part , et même si nombre de polémiques existent à ce propos, le marketing à la stratégie.

Il semble de premier abord que ce type de marketing, loin de se forger une position centrale au sein de l'entreprise, subisse de plein fouet les troubles dont sont victimes ses deux composantes : la stratégie, comme nous l'avons dit, et le marketing, accusé de nombreux torts dès le début des années quatre vingt. Il est alors reproché aux responsables marketing de ne pas faire preuve d'innovation tant dans leur raisonnement que lors de prises de décisions. Plus grave encore, au sein de la fonction marketing, les responsables apparaissent ne pas saisir pleinement, le rôle que celle-ci doit exercer au sein de la direction de l'entreprise. Bref, la fonction marketing semble se placer en retrait par rapport à la stratégie.<sup>26</sup>

Pour les hommes qui en ont la charge, le marketing stratégique est une sous-discipline nouvelle, apparue durant les années quatre vingt, qui peut contribuer grandement à la mise en oeuvre d'une stratégie<sup>27</sup>. Dans un tel contexte, l'homme de marketing a pour rôle « *d'éclairer plus particulièrement les opportunités et les risques, ainsi que les enjeux liés aux choix et aux engagements sur les marchés* »<sup>28</sup>.

Autrement dit, « *la fonction marketing contribue à la définition et à la concrétisation de la stratégie de l'entreprise* »<sup>29</sup>

Jean-François Trinquécoste considère ce type de marketing comme un domaine à part entière du marketing qui a apporté à cette même discipline « *une extension de ses niveaux d'application* »prenant en compte des attitudes du marché et de l'entreprise nouvelles, comme celle de la compétition.

Trois principales raisons à cette nouvelle orientation sont données par J-F. Trinquécoste : l'évolution du contexte économique international, la sophistication des méthodes de gestion et l'engouement enregistré, ces dernières années, pour la stratégie et ce qui est stratégique.

Une des raisons pour lesquelles nous optons pour ce type de marketing est le fait qu'il diffère du marketing management, sur un point essentiel. Ce dernier prône une logique d'adaptation de l'offre à la demande, alors que le marketing stratégique « *bien qu'à un degré moindre, [] aboutit à un bouleversement profond des manières de penser.* »<sup>30</sup>

Il contribue en outre à la production d'un avantage concurrentiel commercial, « *c'est à dire une valeur relative supérieure à celle des offres concurrentes* »<sup>31</sup>, qu'il considère d'un point de vue de la valeur et de la chaîne de valeur, même si entendons-le bien, il existe comme le précise l'auteur, d'autres services et d'autres logiques que celle du marketing qui entrent en jeu dans le processus préalable qui rend possible l'offre d'une valeur spécifique et concurrentielle (nous ne perdons pas de vue notre concept de travail qui est une de ces logiques).

---

<sup>26</sup> CHAUZAL, C., Analyse du discours des dirigeants , thèse en Sciences de Gestion, Université d'Auvergne Clermont Ferrand, 2002

<sup>27</sup> DUBOIS P.L. et JOLIBERT A., Le Marketing, 3<sup>e</sup> édition, coll. Gestion, Economica, 1998.

<sup>28</sup> ANTOINE J., « La stratégie vue par les hommes de marketing », *Revue Française du Marketing*, n°155, 5/1995, p.7

<sup>29</sup> DAYAN A. et ali., Marketing, 2<sup>e</sup> édition, Presses Universitaires de France, coll. Fondamental, Paris, 1988, p.25.

<sup>30,31</sup> TRINQUECOSTE J-F., « Marketing stratégique », Encyclopédie de Gestion, op., cit Tome 2, p.1951

L'avantage concurrentiel stratégique se place non plus au niveau de l'offre mais au niveau de l'entreprise, il se présente comme étant le soubassement de l'avantage concurrentiel commercial. Ces considérations ne doivent pas occulter le fait que le marketing « *ayant vocation à se préoccuper d'échange en contexte concurrentiel, la discipline tend à remonter à la source des variables explicatives de l'avantage compétitif.* [] *Le marketing stratégique développe une certaine façon d'aborder les questions de stratégie et se pose en contributeur privilégié de l'élaboration de la stratégie générale.* »

Le caractère stratégique du marketing a également été l'objet de démonstration, par des auteurs comme Bernard Pras (Pras, 1999), qui a appuyé sa thèse en se basant sur la redécouverte par les entreprises durant les années 1990 et 2000 de la pertinence de « l'orientation marché ». Celle-ci permet à l'entreprise de rechercher un avantage concurrentiel en tout point de la chaîne de valeur, dans une vision stratégique et organisationnelle.

L'orientation marché, explique B. Pras, traduit donc l'aspect stratégique du concept marketing, avec un accent mis sur le client, la fixation d'objectifs de rentabilité (..) avec une politique de développement et d'innovation continue, la mise en place d'un système de veille concurrentielle et du marché, et enfin avec la gestion de la culture organisationnelle<sup>32</sup>.

Pour autant, le débat concernant le rapport entre le marketing et la stratégie reste alimenté et ouvert. La remise en cause par différents auteurs des spécificités du marketing stratégique rend laborieuse toute tentative de lui octroyer une définition claire et précise. Le marketing, en général, souffre d'une vision peu claire et se voit, à l'heure actuelle, attribuer des missions nombreuses et variées.

Deux thèses s'affrontent rendant encore plus délicate son appréhension et sa compréhension, selon les auteurs, et selon qu'il réponde à une conception réactive ou proactive, en rapport et face à l'environnement. Nous retiendrons cependant la situation où ce marketing est en position proactive, celle où il est considéré comme étant « *essentiellement une démarche d'analyse systémique et permanente des besoins du marché qui débouche sur le développement de concepts, de produits performants, destinés à des groupes d'acheteurs spécifiques et présentant des qualités distinctives qui les différencient des concurrents immédiats, assurant ainsi au producteur un avantage concurrentiel défendable* »<sup>33</sup>.

De cette confusion assez enlisante, ressort tout de même le fait que le marketing stratégique est considéré par certains auteurs comme devant créer de la valeur pour le client. C'est là où un lien s'affiche entre le marketing stratégique et l'innovation.

---

<sup>32</sup> PRAS Bernard, LE NAGARD-ASSAYAG, « Innovation et Marketing stratégique », Encyclopédie de l'innovation, op. cit., p.255

<sup>33</sup> LAMBIN J-J., Le marketing stratégique, 3<sup>e</sup> édition, Ediscience, Paris, 1994, p.5

De même, à notre avis, que c'est par l'une des variables mix, la communication, qu'un lien peut être tissé entre le marketing, l'innovation et la stratégie. Et ce par l'appropriation, à travers elle, par l'ensemble de l'entreprise, de l'identité de ce marketing stratégique, en renforçant le lien avec la stratégie. C'est également par elle, que sera assurée la diffusion, au destinataire, de la valeur créée, en interne ou en externe. Elle se chargera, enfin, de la diffusion de l'information à l'environnement de l'entreprise, portant sur ses capacités et sur ses créations.

Afin de continuer à poser les jalons de cette étude, il nous est également nécessaire de définir une autre notion importante dans le traitement de la question posée, faisant référence au contexte de l'étude.

### **2-6 Marchés émergents<sup>34</sup> :**

Cette appellation désigne les anciens marchés bien établis, comme les marchés boursiers du Portugal ou de l'Argentine, qui ont cessé pendant quelques décennies de jouer un rôle important dans la mobilisation de capitaux étrangers dans leur économie nationale.

Elle englobe également les marchés créés à la suite de circonstances particulières, comme Singapour, Hong Kong et Taïwan. Enfin, l'expression recouvre tous les nouveaux marchés créés dans les pays en voie de développement ou nouvellement industrialisés afin de soutenir l'activité économique. Les marchés émergents sont donc des marchés de tailles fort variées, avec des niveaux d'efficacité et de performance très différents.

Ils sont surtout caractérisés par une évolution rapide, par leur organisation, leur microstructure et le risque-pays généralement très élevé. Ils souffrent en général de l'absence d'investisseurs locaux.

Les marchés boursiers émergents sont des marchés implantés dans des pays caractérisés par un fort taux de croissance économique, des investissements importants et où les mesures d'ouverture et de libéralisation économiques prises par les gouvernements locaux ont permis de stimuler l'activité économique.

Concernant ces dernières considérations, nous réfléchissons à l'insertion de notre terrain d'étude, le Maroc, dans cette appellation et cette définition. Les mesures d'ouverture et de libéralisation dont parle la définition y sont certes effectives, nous ne sommes pas sûrs des autres considérations. Nous continuerons, tout de même, par la suite à considérer le Maroc comme tel, même si d'un ouvrage économique à l'autre, les qualifications diffèrent. Nous parlerons cependant, davantage de pays, plutôt que de marché émergent. Cette dernière appellation, ayant tendance à restreindre le champ à l'espace exclusivement économique<sup>35</sup>.

---

<sup>34,35</sup> ASSOUE K., INOUSSA R., et L'HER J-F., « Doit-on investir dans les pays émergents ? », *L'Expansion Management Review*, N° 87, Décembre 1997



## 2-7 Internationalisation / Globalisation / Mondialisation :

Internationalisation, exportations, multinationalisation, diversification géographique ou encore mondialisation et/ou globalisation, les termes sont fort souvent employés ou pris les uns pour les autres, il convient de lever tout quiproquo concernant leur utilisation et leur signification.

Dans le phénomène de globalisation de l'entreprise, certains auteurs, d'un point de vue de l'analyse du management international de l'entreprise, opèrent une distinction selon eux, fondamentale, entre l'entreprise en voie d'ouverture à l'étranger et l'entreprise mondialisée. C'est sur cette considération que deux processus sont souvent distincts, d'une part **l'internationalisation** considérée dans cette distinction comme le processus d'ouverture internationale, et **la mondialisation ou globalisation** définie comme une phase mature du développement géographique de l'entreprise.

En ce qui nous concerne nous opterons pour le vocable d'**internationalisation** qui englobera tous les autres et aura une signification simplificatrice de transfert matériel et/ou immatériel d'un avantage concurrentiel lié à une position nationale initiale et qui peut revêtir diverses formes : le commerce de produits, la licence, la franchise, la joint venture, l'implantation par investissement direct, mais aussi une signification de rationalisation et d'uniformisation entre les filiales, connectées (nécessairement) entre elles, au niveau de toutes les dimensions de l'entreprise : gestion, contrôle financier, recherche & développement, production et marketing.

Le rôle de la distance culturelle entre le pays d'accueil du produit ou de l'investissement et « l'exportateur » est primordial dans le processus d'internationalisation, l'implantation par investissement direct, étant la phase ultime d'ouverture internationale, assurant un accroissement de la capacité de production à l'étranger par l'intermédiaire d'une filiale et conférant à l'investisseur un droit de regard sur la gestion (S. Wickham, 1989<sup>36</sup>). Il revêt des modalités diversifiées qui vont de la création de filiales aux alliances interentreprises. Il implique également un apport en capacité de gestion et un transfert technologique.

*« Si la mondialisation et les mutations intervenues dans le commerce international n'ont pas aboli les frontières politiques, encore moins les différences culturelles, il n'empêche qu'elles ont contribué à élargir l'espace de la concurrence, désormais plus féroce. Ce qui justifie les tentatives des firmes pour gommer ces barrières au travers d'options stratégiques dont la globalisation constitue un des éléments. »<sup>37</sup>*

L'internationalisation n'est plus aujourd'hui l'étape à franchir, tant elle se généralise à tous types d'entreprises, même si le phénomène de filialisation et de délocalisation de PME reste tout de même assez récent en France. C'est certainement comme le précise P. Joffre<sup>38</sup> « le

---

<sup>36</sup> WICKHAM S., « Investissements directs et filiales étrangères à travers l'espace industriel européen », *Economie Appliquée*, t.42, n°4, 1989

<sup>37</sup> ISCAE, mai 1998, op., cité. p.37

<sup>38</sup> JOFFRE P., « Globalisation de l'entreprise », in Encyclopédie de Gestion, tome 2, Economica, 1997, p.1631

*rythme du processus d'internationalisation et la capacité d'une entreprise à sauter les étapes* » qui font la différence.

Après avoir défini les quelques notions qui vont constituer l'ossature de notre étude nous allons développer les raisons et les choix qui nous ont poussée dans cette voie.

### **Section 3 : choix et intérêt du sujet : intérêt pratique, méthodologique et théorique**

#### **3-1 Choix et intérêt pratique du sujet de thèse :**

Au début de ce travail, nous sommes partie d'un thème d'actualité : celui de l'attraction des investisseurs étrangers, dans le cas précis où ceux-ci représentent une source vitale pour le pays, et ce particulièrement pour les pays émergents, et de l'intérêt propre de ces investisseurs, traduit par des stratégies de développement d'affaires possibles pour eux. Comme terrain, nous avons choisi le Maroc.

La problématique était simple : malgré des efforts certains en matière d'attraction des investissements, le Maroc rencontre des difficultés à faire venir le nombre escompté d'opérateurs susceptibles d'être intéressés par sa destination, pour l'installation et la fructification de leurs capitaux, leurs technologies et leur savoir-faire.

Nous avons donc pensé qu'en décortiquant le processus décisionnel dans une opération d'investissement, nous pourrions rechercher et trouver des considérations autres que celles habituellement prises en compte qui sont les facteurs classiques inhérents aux pays en voie de développement, en particulier macro-économiques plus faciles à établir, contrôler et à chiffrer, et susceptibles de nous fournir quelques explications et des réponses à nos interrogations. Ces autres considérations, moins classiques, pourraient nous aider à découvrir des pièces manquantes au processus et peut être apporter, au final, une contribution dans l'aide à la prise de décision en matière de politique d'attraction.

Nous nous sommes, pour ce faire, orientée vers différentes sources et pistes susceptibles de nous diriger vers la voie à emprunter.

Notre démarche consistait à rechercher, sous l'angle du comportement managérial des organisations chargées de la promotion et de l'accueil des futurs investisseurs, de l'Etat, et de l'entreprise, des facteurs qui ont pu ou qui pourraient être considérés comme attractifs et déterminants dans le processus décisionnel de l'apport de ces investissements, et qui ont pu faire défaut, et engendrer ainsi les défaillances des méthodes d'incitation en cours.

L'étude des motivations des investisseurs devait nous renseigner sur la façon dont les différents aspects de l'offre et de la demande sont appréhendés et traités, en amont, lors de l'élaboration de la politique d'investissement, et en aval, pour la concrétisation des projets et des actions.

Après une première étude documentaire et en nous inscrivant dans une démarche inductive, nous avons élaboré un plan d'étude exploratoire et sommes partie sur le terrain.

Le processus décisionnel dans un tel acte de délocalisation des investissements repose, comme le dit F. Boudier-Bensebaa dans D. Guerraoui, X. Richet, 1997<sup>39</sup> sur le fait suivant *"une décision d'investir procède de la conjonction d'une stratégie de l'investisseur et d'un "climat d'investissement" dans le pays d'accueil[ ] ce climat est un agrégat de multiples facteurs économiques et financiers mais aussi politiques, sociaux voire culturels et civilisationnels"*

Concernant notre problématique, il s'agissait de comprendre et faire se rencontrer, d'un côté, les attentes et l'intérêt de l'investisseur pour ce territoire, et de l'autre, les avantages offerts par le pays, concrétisés éventuellement par une politique marketing, que nous cherchions à déceler et à appréhender à travers une des variables du mix : la communication.

Au cours de notre étude exploratoire, nous avons beaucoup parlé des investisseurs étrangers et des problèmes qu'ils rencontrent. La communication, elle, en revanche, a fort peu été évoquée, non pas que ce facteur soit négligeable mais surtout parce qu'elle n'est pas apparue comme étant une composante importante, aussi bien structurellement que chronologiquement. Il ne nous est pas plus apparue de politique marketing à proprement parler.

Bien sûr cela nous a amenée à prendre du recul par rapport à certaines perspectives de notre étude, à savoir former des liens éventuels entre le marketing stratégique lié au territoire et les décisions et projets des investisseurs étrangers.

Les premiers constats, que nous avons relevés, au travers des interviews de cette phase exploratoire, sont que l'expérience de promotion et d'incitation en matière d'investissements extérieurs a montré ses limites et ses défaillances du fait d'un certain nombre de raisons que nous étudierons au cours de notre recherche.

La raison essentielle étant que cette politique d'attraction reste décomposée, non structurée et surtout non basée sur une véritable stratégie élaborée et pensée en amont, sur du moyen et du long terme.

Certes des mesures importantes que nous trouverons dans le texte et en annexes, tant sur le plan fiscal, social, douanier, ont été mises en place à l'attention de l'investisseur étranger. Mais la politique globale ne semble pas fondée sur une stratégie planifiée et surtout en coordination avec les autres actions.

D'autre part, et tout le monde s'accorde à le reconnaître, des efforts ont certes été entrepris mais les conditions présentes sont encore loin d'être réellement incitatives, beaucoup de lacunes restent à combler.

---

<sup>39</sup> GUERRAOUI D. , et RICHET X., Les investissements directs étrangers – Facteurs d'attractivité et de localisation, les Editions Toubkal & L'Harmattan, 1997, p. 152

La multiplicité des intervenants à tous les stades et à tous les niveaux dans un territoire, à savoir la culture, les infrastructures, les acteurs, nécessite d'assurer une bonne coordination des diverses actions développées par les intervenants indépendants, ceci afin de dégager un positionnement clair du territoire et des sites, ce qui ne semble pas être, tout à fait le cas pour notre terrain d'étude.

Par ailleurs, le marketing est à l'état embryonnaire voire inexistant et ce pratiquement à tous les niveaux, pas seulement à l'échelle du territoire. Nous avons l'ambition d'approfondir, avec cette étude, des notions de marketing à l'échelle territoriale, mais aussi et surtout de marketing à l'échelle micro-économique. Ce marketing de façon générale, au niveau des entreprises marocaines, semble rester à un échelon de balbutiement.

Malgré ces constats, notre intérêt pour le management de l'offre et de la demande entre ce pays intéressé par les investisseurs qui ne le sont pas moins, a été crescendo, et nous avons décidé d'observer cette problématique du côté des investisseurs. Le but était de savoir ce que ces derniers pouvaient offrir et apporter de novateur à ce marché pour s'y intégrer et s'y développer, comment le façonner selon leurs besoins propres, et le rendre ainsi peut être plus attractif.

Nous partons pratiquement en pionnier dans un tel travail, le terrain réajustera au fur et à mesure nos hypothèses et notre démarche.

De l'approche offre-demande adoptée dans cette recherche, aussi bien entre les entreprises étrangères et le pays d'accueil, que de façon générale, entre les offreurs de valeurs ajoutées, et ceux auxquels elles sont destinées, c'est à dire les demandeurs potentiels ou nouvellement constitués, et aussi de l'existence même d'un tel travail, se dégagent différents intérêts qui vont contribuer à justifier sa portée et sa nécessité.

### **3-2 Intérêt théorique**

Il est indéniable, qu'il ne suffit pas de transposer des expériences réussies ailleurs, encore faut-il que les lois cadrent bien avec le contexte du pays, tant au niveau de leurs dispositions, qu'au niveau de leur interprétation. Pour toute stratégie c'est sensiblement la même chose, nous ne devons pas essayer de transposer des techniques et des concepts venus d'ailleurs, dans des marchés et auprès de consommateurs, avec lesquels ils ne cadrent pas forcément.

La notion d'offre et de demande, par laquelle nous transitons pour accéder à l'innovation, ne concerne pas seulement les transactions dans un marché déjà établi. Elle peut également concerner la création de ce marché.

Cette création de marché a pour finalité d'ouvrir de nouvelles voies de développement et peut intervenir, alors qu'aucun indicateur ne prouve que de réelles perspectives de croissance peuvent exister : c'est alors l'offre qui conditionne la demande.

Mais l'innovation se place également sur d'autres registres comme le rappelle Porter<sup>40</sup> « *L'innovation naît dès qu'une entreprise découvre une manière nouvelle et plus efficace que les autres d'aborder une industrie et qu'elle est capable de concrétiser cette*

---

<sup>40</sup> PORTER M., 1985, op. cit.

*découverte. En bref, dès qu'elle effectue un acte d'innovation* ». On peut bien entendu extrapoler sur la manière dont l'entreprise peut aborder également un marché.

L'acte d'innover s'inscrit avant tout dans une démarche proactive et dans la rapidité de décision et de mise en œuvre. Il ne s'agit pas toujours d'intervenir sur l'existant mais également de le créer et d'initier le changement.

Ce sont là quelques unes des préoccupations que le marketing est traditionnellement en charge de résoudre. L'une des difficultés ou des nouveautés qui vont nous détourner de la démarche marketing traditionnelle, c'est que là l'offre conditionne la demande.

Le marketing, pensé autrement, peut être un des éléments fondateurs et fédérateurs de cet acte d'innovation... à moins que ce ne soit l'inverse ?!

Deux objectifs principaux vont animer notre recherche :

- d'une part, comprendre l'essence et la constitution du processus d'offre créatrice, à savoir que nous chercherons à apporter des éclaircissements sur ses conditions de mise en œuvre, sur les motivations qui poussent à y avoir recours, et sur les différentes formes que cette manœuvre peut revêtir. Nous nous préoccupons, en parallèle de l'influence de certains facteurs sur ce processus, et de leur importance
- d'autre part, nous chercherons à savoir sur quel niveau managérial est considérée et pratiquée l'offre créatrice : un niveau stratégique ou tactique.

Des résultats de notre recherche exploratoire, nous tirerons un certain nombre de propositions pragmatiques touchant aux conditions de prise de décision en matière d'offre créatrice, pour aboutir à quelques conseils dont pourraient bénéficier aussi bien les entreprises étrangères établies que les entreprises marocaines, les futurs investisseurs ou les organismes de tutelle.

### **3-3 Intérêt méthodologique**

Notre analyse se basera sur une approche transversale nécessitant une synthèse et une vision pluridisciplinaires. Cette démarche est due à la complexité de la problématique et au fait que le thème choisi ait été peu ou presque pas abordé jusqu'à présent.

Préalablement à notre étude, une phase exploratoire pourra nous aider à défricher un terrain non encore suffisamment exploité, elle nous permettra de dégager les aspects significatifs de notre étude. Cette phase nous permettra également de valider notre démarche et les orientations de cette recherche.

Notre démarche va plutôt consister à rechercher, sous l'angle du comportement managérial des entreprises et des porteurs d'un environnement propice à l'offre, des facteurs qui ont pu ou qui pourraient être considérés comme déterminants dans le processus décisionnel de l'offre créatrice.

De cette étude exploratoire, puis de l'étude littéraire sur le sujet, nous construirons un canevas d'analyse, sur la base des variables-clés intervenant dans le processus innovant et que nous aurons repérées, d'une part sur le terrain, d'autre part dans la littérature.

Ce canevas servira de support à l'étude de nos différents cas. Nous projetons ainsi de mettre en évidence les logiques d'articulation entre les différentes variables ou facteurs-clés ainsi que celles sous-jacentes à ce processus d'offre créatrice.

L'analyse de ces déterminants doit nous permettre de contribuer à une meilleure compréhension de la genèse, du fonctionnement et de l'évolution du processus de décision d'offre dans un tel environnement. Nous tenterons, entre autres, de déterminer le niveau de gestion dont relève ce processus mais aussi sa déclinaison selon les situations de mise en œuvre. Il serait également intéressant de faire ressortir les logiques internes de son principe de constitution.

D'autre part, et afin d'édifier la notion d'offre et de demande, nous essaierons de passer en revue les différentes dispositions que le pays met en œuvre pour faciliter la concrétisation de l'offre.

Notre travail adoptera une approche inductive et sera basé sur une étude qualitative avec une étude de cas, de même que la logique poursuivie sera l'interactivité entre offreur et demandeur, terrain et entreprises, et terrain et théorie.

Sur la base des résultats de l'étude de cas, nous testerons nos hypothèses et pourrons enfin proposer des solutions et un soutien concrets aux intervenants de ce processus mettant en scène tour à tour, l'offre des uns, et les aspirations des autres.

#### **Section 4 : Définition de la problématique générale**

Il s'agit pour nous ici de déterminer les objectifs de l'étude et les perspectives de sa faisabilité.

Malgré une pléthore de références sur l'innovation, des apports font défaut en matière :

- de modélisation qui permettrait de repérer, selon des situations classiques, les facteurs qui peuvent entrer en jeu dans l'élaboration de l'offre créatrice et leur influence sur elle ;
- d'étude de rapport de cause à effet de l'offre créatrice sur le rôle et le comportement du consommateur

Nous aurions pu choisir ce deuxième type de préoccupation. Deux raisons nous en ont dissuadée, d'une part l'offre créatrice possède une acception très large : elle peut être à orientation externe : produits, services, relationnel..., ou à orientation interne et là le consommateur est aussi l'acteur : l'offre peut dans ce type d'orientation porter sur un process, une procédure... Il faudrait alors déterminer à quel type et à quel trait de ce consommateur on a affaire. Nous serions face à autant de décisions que de types de consommateurs à considérer. Cela aurait, de plus, restreint le champ d'ouverture que nous voulions réserver à ce paradigme.

D'autre part nous manquons de références et d'informations concernant l'étude du comportement du consommateur sur notre terrain d'étude.

Nous avons en fin de compte, et suite à notre première phase de l'étude exploratoire, choisi de rester dans un champ managérial et de traiter, ensuite, la manière avec laquelle l'entreprise se comporte et gère l'offre créatrice.

Afin d'accéder aux différents objectifs que nous nous sommes fixés, à travers cette étude, mais également pour pouvoir nous engager dans la définition et le traitement de notre problématique de travail, nous devons mettre en place un fil conducteur, véritable processus qui aura la charge de nous guider mais également de valider chacune des phases.

#### **4-1 - Protocole de recherche**

Nous retraçons ici les différentes étapes qui vont ponctuer le déroulement de cette étude.

A l'issue de la seconde phase exploratoire, nous élaborons un questionnaire en nous aidant des éléments recueillis à ce niveau.

Ce questionnaire sera à la base de notre guide d'entretien pour la phase suivante, celle de l'étude qualitative proprement dite.

L'étude se déroulera dans deux pays, la France et le Maroc.

Un échantillon global de neuf cas, de différentes origines constituera le noyau de notre travail. Leur étude représentera la base de notre réflexion et de nos investigations. L'avis et le soutien d'investisseurs et d'organismes à l'international spécialistes des investissements, indispensables à notre réflexion et à notre recherche, nous seront d'une aide précieuse.

L'étude qualitative sera le nerf de cette étude, elle nous permettra d'avoir un aperçu sur le comportement de l'investisseur. Un travail intéressant serait de construire un modèle décrivant le comportement de ces investisseurs en situation d'offre créatrice, selon des critères posés et des facteurs recensés.

De l'avis des experts et des études bibliographique et documentaire, nous essaierons de déduire les variables entrant dans la décision d'entreprendre l'acte d'innover dans un pays donné, les liaisons qui existent entre ces variables et l'engagement d'investissement, comment elles interagissent pour constituer cette décision et ce afin d'aboutir à la concrétisation ou non de l'innovation. On essaiera de repérer une corrélation entre les deux processus d'investissement et d'innovation.

L'étude du processus décisionnel d'offre créatrice apporte de nombreux intérêts tant pratiques, méthodologiques que théoriques.

Il s'agit d'une part d'approfondir et d'enrichir les concepts, de privilégier des approches nouvelles et dynamiques, et d'adopter des démarches méthodologiques appropriées, et d'autre part de développer des résultats de recherche facilitant la compréhension du processus, afin de tirer des conclusions en matière d'aide spécifique par rapport à la prise de décision, et à la motivation de pratique d'offre créatrice tant par son contenu que par sa forme.

#### **4-2 - Principal intérêt de l'étude**

L'intérêt central d'une telle démarche demeure le fait de pouvoir dégager les motivations, les caractéristiques, les caractères spécifiques qui font les clés de succès de certaines opérations. Ce sont là des choses importantes qui peuvent être communiquées aux investisseurs potentiels.

Aux précisions précédentes, nous ajouterons que la réussite de l'offre créatrice qui, par définition, crée ou élargit un marché, nécessite d'avoir en face de soi des consommateurs « ouverts ».

Notre sentiment est qu'il y a là un potentiel à exploiter de démographie, d'une population jeune prête à s'ouvrir sur le monde et sur les apports nouveaux, mais aussi peut être, pour les entreprises qui ciblent et produisent pour le marché marocain, une tendance de la population à préférer les produits importés à renverser, au profit de la création locale et des producteurs locaux, pour créer et développer le marché intérieur.

La nécessité de convaincre et de stimuler la demande de ces consommateurs conduit tout naturellement à celle d'attacher une grande importance aux techniques d'approche du marché. Là apparaissent l'importance du marketing et des moyens de promotion de l'offre pour la faire partager par tous ceux qu'elle cible. Nous mettrons, en avant, notamment, les efforts d'information et de formation à déployer, en amont, en particulier pour les prescripteurs, mais aussi en aval, et les efforts de communication à fournir pour assurer la promotion de l'offre.

Un autre intérêt de cette étude est d'essayer de trouver des exemples de cas qui n'ont pas réussi et les raisons de cet échec.

Un dernier intérêt enfin est celui de sortir du schéma traditionnel où un pays émergent est considéré comme attractif uniquement sur la base de ses faibles coûts salariaux et accessoirement sur sa proximité géographique et la présence de matières premières sur son territoire.

Il nous a semblé plus intéressant d'inscrire l'attrait du Maroc et l'intérêt des investisseurs étrangers pour ce pays dans d'autres perspectives. Celles-ci incluant une concentration sur des facteurs compétitifs plus élaborés et plus complexes, amèneraient les investisseurs étrangers à considérer ce marché en pleine évolution et développement comme une nouvelle ouverture.



Ce peut être un horizon d'extension de leur marché initial, voire la création de leur marché, réellement porteur d'avenir, plutôt que de rester sur une considération financière, à court terme, une classique orientation marché et une opportunité du moment à saisir.

L'intérêt est d'établir une nouvelle relation gagnant-gagnant, où chacune des deux parties développe des orientations nouvelles.

Il s'agit, pour ce pays, de passer d'une économie basée, pour une grande partie, sur l'exploitation de ses ressources naturelles ou ses bas salaires à une économie industrialisée - le degré de développement d'un pays étant mesuré par rapport au degré de son industrialisation - et au développement de la production de produits manufacturés. L'intérêt est de hisser la qualification de ses compétences humaines à un niveau international défendable, d'œuvrer pour la mise en œuvre d'infrastructures de qualité permettant aux investisseurs étrangers de s'épanouir, de pérenniser leur affaire et de considérer ce marché comme mature et à la portée de leur développement propre.

Cela signifie, pour l'entreprise, s'assurer l'ouverture de/et sur de nouveaux horizons, ce qui semble très important dans cette mouvance déstabilisante de la mondialisation. Ce serait pour elle, une source de nouveaux apports aux niveaux : compétences, bénéfices, image, pérennité et compétitivité.

#### **4-3- Finalité de la recherche**

La finalité de notre travail est de faire un état des lieux des démarches et politiques employées dans des situations d'innovation sur un marché donné, et en particulier celui du Maroc, ce qui peut

- a. offrir des exemples aux investisseurs futurs
- b. resituer les entreprises marocaines pour qui l'échéance 2010, représentant l'efficacité du démantèlement tarifaire douanier, va être une échéance fatidique
- c. orienter les offreurs de projets marocains
- d. connaître les conséquences que ces stratégies peuvent avoir sur le tissu économique et de façon plus générale sur le macro et le micro environnement : en particulier il s'agira de voir si les effets produits sur les entreprises indigènes sont de l'ordre de la stimulation ou de l'anéantissement.

Entre autres, cela permet d'apporter un regard extérieur, une mise au point sur leurs propres méthodes et politiques pour ce qui est des investisseurs qui ont accepté de nous faire partager leurs expériences. Cela pourrait leur valoir une certaine reconnaissance, une contribution dans la recherche, une aide et des leçons aux autres investisseurs qu'ils soient marocains ou étrangers avec des *feed back* pour l'entreprise participante au niveau d'une projection sur sa propre expérience et ce qu'elle peut en retirer, d'une reconnaissance par ses propres acteurs, ses partenaires ou encore ses pairs, au niveau d'une image de transparence et d'assurance et

de la volonté de participer à l'évolution de la recherche dans ce domaine de l'entreprise, enfin de l'autosatisfaction qu'elle peut en tirer

Il s'agit aussi de savoir si son appréhension est d'ordre stratégique ou tactique, de même qu'un autre objectif de notre recherche sera d'observer le type de marketing qui peut accompagner l'offre, et si elle en a nécessairement besoin pour son accomplissement.

Une de nos premières priorités sera de savoir si l'offre créatrice est un avantage concurrentiel, ou une tactique défensive du moment.

Afin de tenter d'apporter des réponses à nos interrogations et confirmer ou infirmer nos propositions et nos suppositions, nous allons tracer les grands traits de cette étude, à savoir le plan que nous suivrons pour la mener. Il se structure selon deux grandes parties.

La première partie, composée de quatre chapitres, se consacrera, après une monographie du marché marocain (chapitre I, sections 1, 2 & 3), aux conditions et facteurs de décisions en matière :

- de mise en œuvre d'une politique d'incitation en matière d'investissement étranger par le pays d'accueil(Sections 4 & 5)
- des motivations d'investissement par des entrepreneurs étrangers en pays émergent et du choix de localisation (chapitre II, Section 1, 2, 3, 4)
- de leur rôle dans le développement de ces pays (section 5)
- d'offre créatrice en pays émergent(section 6)

Elle passera en revue, dans une seconde phase(Chapitre III) l'état de l'art sur la notion d'offre créatrice et son management, puis (Chapitre IV) le cadre général de la recherche, en définissant la problématique et le contexte de travail.

L'analyse critique des travaux développés sur le sujet nous permettra de tirer un certain nombre d'enseignements sur les différentes approches qui existent de l'offre créatrice, ce qui servira de base à la poursuite de notre recherche.

Les spécificités relatives à l'étude de tels processus d'un point de vue managérial, s'agissant surtout d'entreprises opérant en dehors de leurs marchés d'origine, devraient nous amener à procéder à une revue de la littérature sur des thèmes connexes, que nous découvrirons lors de l'état de l'art.

La seconde partie, constituée de trois chapitres, tentera, après avoir détaillé le cadre méthodologique de notre recherche(chapitre V), et à partir des résultats de l'étude des cas(chapitre VI), de spécifier le processus décisionnel, en prenant appui sur les caractéristiques émises lors de nos différentes interviews, et après une seconde phase d'interviews confirmatoires (chapitre VII).

Ces caractéristiques seront schématisées par une conceptualisation qui traduira concrètement nos différentes collectes du terrain. L'intérêt est de tenter de faire naître, d'une collaboration entre les deux milieux académique et entrepreneurial, un outil d'aide à la compréhension et à la décision d'une problématique de gestion telle que celle que nous étudions.

Nous essaierons, dans ce travail également, de décrire l'approche par les investisseurs de ce type de marché, leur perception et leur vision concernant l'évolution du pays, ses projections dans l'avenir, les logiques d'intention, sa stratégie de croissance, mais également en ce qui les concerne, l'allocation et la répartition de leurs investissements, la (ou les) stratégie(s) de développement de leurs activités.

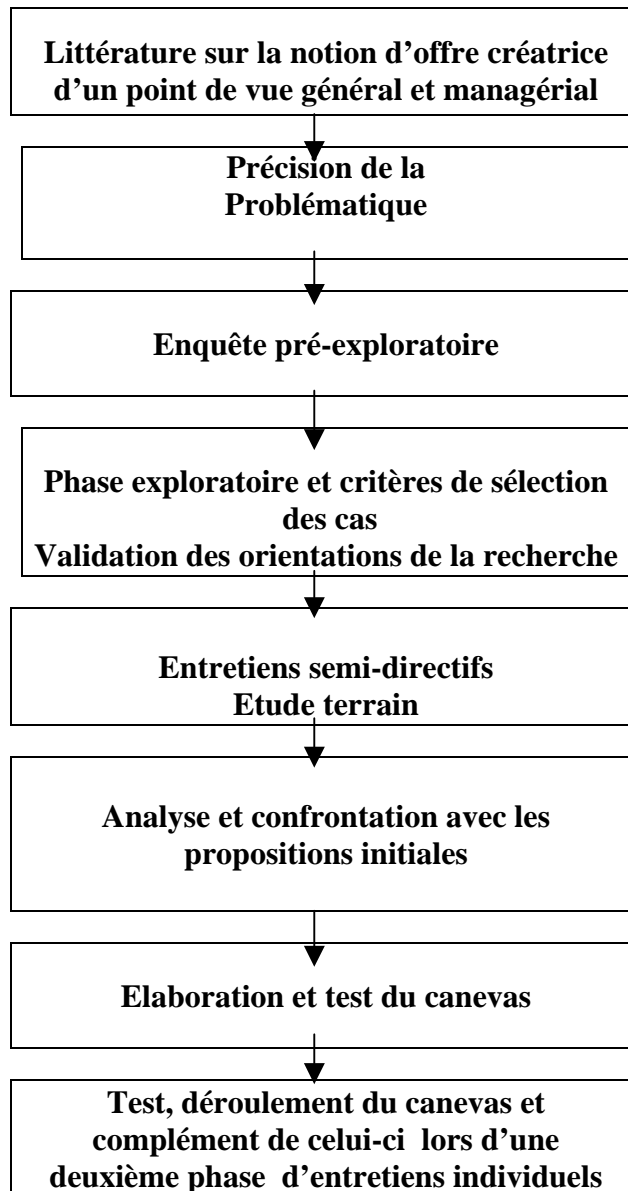
Notre travail consiste, enfin, en l'appréhension et l'appréciation du processus à partir des perceptions, des logiques d'intention et d'action des investisseurs mais également de l'interaction avec les problèmes ancrés dans la politique globale du pays et ses perspectives d'évolution.

Nous exposerons les résultats individuels de notre recherche relatifs aux variables entrant dans le processus, ainsi qu'une synthèse de chaque cas dans une grille d'analyse que nous retrouverons en annexe.

Nous proposerons enfin un canevas permettant une lecture interprétative du processus complexe de prise de décision d'offre créatrice dans le contexte donné.

A partir de ce schéma, nous pourrions émettre des préconisations en matière de management de l'offre et des conditions d'une telle prise de décision, dans ce même contexte. Nous avancerons quelques conseils dont pourraient bénéficier différents acteurs de ces investissements, à savoir les pouvoirs publics, les entreprises, ainsi que d'autres parties concernées.

## **PLAN DE TRAVAIL**



Nous apportons une dernière précision, à savoir que nous nous permettrons, et ce afin de rendre le développement plus pragmatique, de nous reporter de façon anticipative, à certaines données puisées dans l'enquête sur le terrain, pour apporter une illustration concrète à des notions théoriques.

Afin d'explorer au mieux la problématique posée, il convient dans un premier temps d'établir un état des lieux, et ce à différents niveaux, des éléments qui seront à y considérer. La première partie sera, par conséquent, consacrée, pour une grande part à cet effet, au niveau du contexte avec une monographie du terrain étudié, au niveau des approches et stratégies déployées, mais aussi des conditions des investisseurs étrangers, principaux acteurs de cette recherche, enfin, de l'état de l'art et de la façon dont il aborde et traite le concept central de ce travail.

**1ERE PARTIE :**  
**STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT**  
**OU**  
**STRATEGIES CONCURRENTIELLES**

\*\*\*\*\*

*« Dans la vie, il n'y a pas de solutions . Il y a des forces en marche : il faut les créer et les solutions suivent. »*  
Antoine de Saint Exupéry (Vol de nuit).

## Introduction

Notre travail se veut pragmatique et aspire à s'inscrire dans la réalité et dans un contexte d'actualité. Il tend à se rapprocher le plus possible de certaines préoccupations que vivent, au jour le jour, les entreprises et le marché où elles évoluent, en tenant compte de leurs difficultés internes et des sollicitudes externes.

De ce fait, les objectifs de cette première partie seront de retracer les conditions économiques, physiques, structurelles ou encore socio-culturelles dans lesquelles évoluent ces entreprises étrangères en particulier, à travers une monographie du pays où elles ont choisi de s'installer (Chap. I, sections 1, 2, 3) et le passage en revue des mesures incitatives mises en œuvre, à leur intention pour les encourager à une présence sur ce marché (section 4 & 5).

La prise en considération de ces conditions nous aidera certainement à comprendre les motivations d'investissement par des entrepreneurs étrangers en pays émergent et leur choix de localisation (chapitre II, Sections 1, 2, 3, 4), ainsi que le rôle qu'ils peuvent jouer dans le développement de ces pays (section 5). Nous nous emploierons dans la dernière section (section 6) à nous concentrer sur l'une des décisions que ces investisseurs peuvent envisager de prendre dans pareil contexte, la pratique de l'offre créatrice.

Une présentation générale et des informations succinctes sur certaines caractéristiques géographiques et démographiques du pays se trouvent en annexes.

D'un point de vue économique et structurel, le Maroc est aujourd'hui très concrètement ancré dans l'économie régionale (Afrique, Afrique du Nord ou Maghreb, voire Europe) et mondiale, et de ce fait se trouve exposé aux courants positifs ou négatifs de la mondialisation.

Ainsi d'une économie dite protégée, le pays subit aujourd'hui, comme toutes les économies libérales dont il fait partie, l'exacerbation de la concurrence internationale dans des domaines et des secteurs très variés.

Le Royaume, par son engagement dans cette dynamique mondiale, n'a pas échappé au phénomène de turbulences qui lui est associé.

Cette ouverture du pays a entraîné des répercussions internes et ce sur différents plans : économique, certes, mais également financier, politique, social et humain.

Son engagement s'est traduit, dès le début des années quatre vingt, par la prise de conscience d'une mise à niveau sur différents plans, et d'un certain nombre de défis à relever pour aspirer à entrer de plain-pied dans la valse d'une globalisation crainte et convoitée.

# Chap I – Monographie du marché marocain

## Section 1 : situation générale du Maroc

### 1-1 Etat des lieux

Pays d'économie de marché et de libre entreprise, le Maroc a fait le choix d'intégration dans l'économie mondiale.

Des résolutions interviennent aussi bien en interne que dans une orientation externe :

- en interne où des réformes structurelles, et ce dans tous les domaines, devenaient indispensables à cette mise à niveau. Cela a concerné les environnements juridique et réglementaire, et les instruments de financement, en particulier.
- à orientation externe : dans cette perspective, des mesures ont été prises pour l'amélioration des conditions d'attraction et d'accueil des investissements extérieurs

Depuis 1994, l'Observatoire de la compétitivité internationale de l'économie marocaine livre, chaque année, une évaluation de la position compétitive du Maroc, comparativement à un échantillon de pays concurrents, ou à économie en forte expansion, issus notamment du Sud-Est asiatique, comme la Thaïlande ou la Malaisie.

La comparaison se fait également par rapport à des pays à fort potentiel industriel tels que le Brésil ou le Mexique, des pays à économie en transition comme la Pologne ou la Hongrie ou encore des pays de l'Union européenne comme le Portugal ou la Grèce.<sup>41</sup>

Le dynamisme d'une nation est jugé au travers d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, tels que la dimension macro-économique, le système financier, le marché domestique, le commerce extérieur, les ressources humaines, le développement technologique et les infrastructures physiques et institutionnelles.

A propos de ces infrastructures, le Maroc se positionne dans la catégorie des pays à résultats intermédiaires, tranche inférieure. Concrètement, cela se traduit par exemple, au niveau du parc automobile, par cinquante deux véhicules pour mille habitants, au Maroc, contre une moyenne pour les pays de l'échantillon de cent cinquante trois. Le pays se rattrape sur le nombre de lignes téléphoniques mobiles qui a été multiplié par trois entre 2000 et 2001.

Au niveau qualitatif, et en matière d'infrastructures physiques, les chefs d'entreprises semblent apprécier, en particulier, la qualité des technologies de l'information, alors qu'ils

---

<sup>41</sup> Source : ISCAE, « Entreprise et mondialisation », Actes des Journées Portes Ouvertes, 19-20-21 mai 1998

notent plus modestement les infrastructures institutionnelles notamment le judiciaire et le cadre réglementaire.<sup>42</sup>

Les résultats affichés de l'état des lieux du Maroc, grâce à la mise en œuvre de la charte de l'éducation et de la formation au cours de la rentrée 2000-2001, ont enregistré une amélioration nette de l'ensemble des indicateurs de l'éducation. Le taux de scolarisation des enfants de 6 à 11 ans a atteint 85% en 2000-2001 contre 80% en 1999/2000, l'amélioration a également touché le taux de scolarisation des filles, notamment en milieu rural<sup>43</sup>. Ceci ne doit pas faire perdre de vue un taux d'analphabétisme qui reste important (en 1997 ce taux était de 56% de la population)

Le taux de chômage, pour les deux premiers trimestres 2001 était d'environ 12,7 % (en baisse / 2000).

Pendant que le pays enregistre une progression minime pour ce qui est du développement technologique, ses infrastructures enregistrent une importante progression, dûe, essentiellement, aux appréciations positives de secteurs tels que les télécommunications ou l'électricité.

Ces infrastructures sont de qualité notable mais en quantité insuffisante.

Les indicateurs sont fort nombreux et on ne peut pas tous les répertorier ici. Nous en donnerons un dernier, qui peut contribuer à cerner un certain état du pays, c'est celui des dépenses publiques en matière de santé (chiffres de 1998) évalué à environ douze dollars US/habitant/an.<sup>44</sup>

Les conditions auxquelles un investisseur étranger réfléchit avant d'investir dans un autre pays que le sien, ce sont d'abord des conditions de sécurité politique.

Le Maroc à ce propos a connu une période charnière qui a marqué un certain blocage, à la suite du décès du roi Feu Hassan II, en juillet 1999.

Un certain nombre d'investisseurs se sont interrogés sur le devenir de ce pays qui est à la périphérie de l'Europe et où il y avait un problème de passage de témoin.

Les interrogations portaient sur les décisions à venir du nouveau roi : s'Il irait dans le même sens que son Père, le roi régnant et gouvernant, s'Il a des options libérales, s'Il allait respecter les engagements qu'a pris le Maroc, etc. « *c'est mal connaître le Maroc que de le poser ainsi, mais on ne peut pas en vouloir aux gens de s'interroger.* » nous dit un de nos interlocuteurs, d'autant que tous ne connaissent pas forcément le Maroc.

Il y a ainsi toute une série de points d'interrogation qui se posent, quand il y a une grille de lecture d'analyse pure d'investissement.

Ces premières années du règne de l'actuel roi ont permis d'éclaircir un certain nombre de points, et l'on a constaté notamment que les options libérales ont été conservées, que le roi se

---

<sup>42-43</sup> Source : CGEM , « Rapport Economique 2001 », juillet 2002

<sup>44</sup> source ISCAE, 1998, op. cit.



préoccupe du devenir d'une certaine tranche de la population et de l'ensemble de la population marocaine. Il a montré qu'il a des préoccupations sociales, qu'il est libéral en matière politique, et qu'entre autres, les élections qui avaient été prévues, quatre ans auparavant, ont bien été tenues aux dates prévues.

On peut donc dire qu'au global l'horizon politique s'est beaucoup clarifié. A partir de là on peut penser que les investisseurs devraient analyser tout cela en termes positifs. Un certain nombre l'a fait, les gros investisseurs l'ont fait. « *Les conditions dans lesquelles un investisseur étranger peut évoluer et opérer sont plutôt claires* » précise un de nos interlocuteurs, versé dans la situation politique et économique du Maroc.

Une impression persiste cependant chez les opérateurs économiques, celle du politique qui prend davantage le pas, dans le pays, sur l'économique, ce qui donne l'impression de stagner et de situer les avancées actuelles plutôt au niveau politique.

Le Maroc leur semble, aujourd'hui, comme davantage préoccupé par sa situation politique au détriment de l'économique, qui, elle intéresse réellement les investisseurs qu'ils soient locaux ou étrangers.

Ce sentiment est partagé par les opérateurs nationaux, même si certains de nos interlocuteurs nous ont rétorqué qu'« *une bonne loi de finance intéresse aussi l'économique.* ».

Il est vrai que certains aspects - problèmes actuellement pour le Maroc comme le code de travail ou le domaine de la justice, de façon générale, se situent à la frontière des deux, du politique et de l'économique.

Notre interlocuteur continue : « *Si on ne règle pas politiquement les problèmes économiques ou de justice, l'économie va subir des répercussions très nettes. Je pense que l'Etat de droit dans les affaires est un élément essentiel qui est le plus de nature à favoriser une prise de décision en matière d'investissement.*

*Le politique ne prend pas le dessus sur l'économique, il est nécessaire pour préparer l'économique.* »

A propos de ces problèmes économiques, et d'un point de vue micro-économique, le Maroc souffre d'un grand retard technologique, de l'absence de la « culture technique » et d'un très faible taux d'investissement dans le capital humain : des salaires bas démotivants et peu de formation grèvent notamment ce facteur.

Malgré ces imperfections et d'autres que nous ne manquerons pas de faire remarquer, le Maroc a dû s'engager, en grande partie à cause de ces manquements, dans un ensemble de résolutions nécessaires à son intégration dans l'économie mondiale.

## **1-2 Prise en main de la situation : les mesures adoptées**

Parmi les mesures prises pour l'insertion de l'économie marocaine dans l'économie mondiale, nous noterons les plus marquantes.

Début des années 80 commence le programme d'aménagement de zones industrielles, et plus récemment a été mis en œuvre le programme de réalisation de parcs et zones industriels autogérés, lancés en partenariat entre le secteur privé, l'administration et les collectivités locales. Ce programme permet le partage des responsabilités et l'implication du secteur privé dans l'aménagement, la promotion, la commercialisation et la gestion de ces espaces d'accueil.

Un des autres points forts de ces résolutions reste la réalisation, par les pouvoirs publics, de pépinières d'entreprises pour l'accueil de projets de jeunes promoteurs locaux. Conseils et assistance techniques leur sont ainsi réservés.

De l'avis de ces promoteurs et des entrepreneurs en général, un des maillons faibles du Maroc reste sa structure financière. De ce fait, et dès les années 80, le pays a essayé de remédier à ce problème en facilitant l'accès aux sources de financement, avec comme point fort, la réforme globale du système financier offrant des taux d'intérêt plus intéressants, et le consentement d'instruments financiers appropriés comme les lignes de crédits destinées au renforcement des fonds propres des PME à moyen terme réescomptables ou le crédit jeunes promoteurs, ou encore le fonds de garantie pour l'accès aux crédits bancaires (FOGAM, DAR ADDAMANE, PROPARCO), mais aussi le capital-risque et les crédits concessionnels.

Des résolutions importantes ont été prises dans le domaine financier concernant notamment le financement du programme de mise à niveau, le financement relevant de la conversion de la dette marocaine en des projets d'investissements européens, le financement pour l'accès aux marchés à l'exportation, aux marchés publics, pour les entreprises toutes tailles confondues, les crédits pour micro entreprises, la réforme boursière et la suppression de l'effet d'évincement du Trésor, d'où une consolidation des ressources propres.

D'un point de vue des infrastructures technologiques, il fut programmé l'ouverture de centres techniques et de laboratoires d'essai et d'analyse permettant aux PMI d'être à l'écoute des mutations technologiques et de s'adapter rapidement aux évolutions des produits et des marchés.

A cela se sont ajoutés un programme de sensibilisation des pouvoirs publics à l'impact de la normalisation, de la certification et du contrôle de la qualité, des initiatives dans le domaine de la Recherche & Développement, pour inciter les entreprises à améliorer leur productivité et leur rentabilité économique par la possibilité accordée à la PME d'affecter, tout ou partie de la provision pour investissement, aux travaux de recherche, de développement et d'innovation, en exonération d'impôts.

D'autres efforts sont consentis dans les domaines de la formation, de programmes de renforcement des associations professionnelles, de facilitation des relations administration-entreprises comme la mise en œuvre du code de commerce, de lois sur les sociétés, de tribunaux de commerce, ou encore de la loi sur la propriété industrielle, entre autres. Est en cours, le plan de développement économique et social 1999-2003 qui mise sur la PME

comme vecteur de croissance et de création d'emploi. Pour cela, ce plan vise à poursuivre les efforts déjà entrepris en modernisant les services de base et les infrastructures technologiques tout en continuant à adapter aux exigences de la PME-PMI, les dispositifs institutionnel, juridique, fiscal et financier, ainsi que celui de la formation.

Il est à souligner enfin, la mise en place récemment (début 2002) des centres régionaux de formalités des entreprises, permettant d'effectuer en un lieu unique, toutes les déclarations de tous ordres, juridique, fiscal, ou encore administratif, lors notamment de la création d'entreprise et tentant de mettre ainsi un terme aux lourdeurs administratives tant dénoncées par les chefs ou futurs chefs d'entreprises.

De son côté, la PME est appelée à s'adapter aux mutations profondes que connaît ou sera amené à connaître le système économique marocain, à améliorer sa productivité, la qualité de son taux d'encadrement, ses méthodes de gestion, de programmation et de financement, en optant notamment pour un management moderne et participatif.

La situation du Maroc est contrainte à un fait élémentaire, celui de réaliser une croissance forte et soutenue qui repose sur la nécessité de compter sur un niveau d'investissement élevé. Le rapport Economique annuel de 2001 fait apparaître un taux d'investissement intérieur brut (IIB) rapporté au PIB de 25,2%, le PIB lui s'élève à mille cent quarante dollars environ par habitant.

A cette situation s'ajoutent les défis à relever, dont le plus évident et le plus urgent reste la préparation de l'ouverture sur les marchés extérieurs et la suppression des barrières tarifaires (échéance 2010).

Pour une remise à niveau du tissu industriel marocain, la CGEM<sup>45</sup> a estimé, en 1997 un investissement d'environ 5,6 milliards de DHS par an sur une période de 8 ans, pour répondre aux besoins en formation, acquisition d'expertises, organisation et systèmes d'information, modernisation et rénovation techniques...

Les établissements financiers doivent reconsidérer leur position vis à vis des investisseurs et de leur approche du risque, et trouver de nouvelles formules d'échange avec les entreprises aussi bien marocaines qu'étrangères.

Le Programme d'Ajustement Structurel entrepris courant des années 80 visait entre autres à libérer le commerce extérieur et à procéder à un désarmement tarifaire progressif .

La douane représente également un facteur attrayant ou dissuasif pour les futurs investisseurs : comme le souligne Driss Yahia Directeur à la Direction des douanes, dans son intervention aux portes ouvertes de l'ISCAE « *la douane sous toutes ses facettes constitue aujourd'hui un paramètre de compétitivité déterminant pour l'investissement : une législation peu transparente, une fiscalité douanière lourde, des procédures et un formalisme complexes, un contrôle tatillon, sont dissuasifs pour l'investisseur. Inversement, transparence, simplicité et efficacité des procédures douanières constituent des paramètres incitatifs à l'investissement et dans tous les cas des facteurs de compétitivité et de succès pour l'investisseur. La douane est appelée de plus en plus à devenir une entreprise de service au service de l'entreprise.* »<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Confédération Générale des Entreprises du Maroc

<sup>46</sup> YAHIA D., ISCAE, op., cité.p.110

Des progrès certains ont été notés, comme le rapporte Monsieur Yahia, l'administration prend en charge les contraintes des opérateurs économiques et adapte ses méthodes et procédures aux besoins du commerce et de l'industrie : réduction du temps des opérations de dédouanement, procédures personnalisées, rapprochement des services de l'entreprise par un dédouanement à domicile, création de bureaux dans les zones fortement industrialisées.

Nous ne pouvons passer en revue toutes les résolutions entreprises ou à entreprendre. Mais si le Maroc doit certes persévérer dans ses efforts en la matière, il n'en demeure pas moins qu'il possède des atouts certains qui l'y aideront.

Parmi ces avantages, notons, probablement le plus important d'entre eux : la présence d'une force de travail qualifiée notamment dans le secteur informatique et électronique qui est un facteur important de réussite.

Un des objectifs des investisseurs dans différents domaines est d'attirer les ingénieurs et les cadres les plus qualifiés, notamment dans les domaines du tourisme, de l'informatique, des nouvelles technologies de l'information, en incitant, en particulier au « retour des cerveaux » partis à l'étranger, ou en tout cas en freinant cette hémorragie.

Le principal atout du Maroc reste sa force de travail jeune, abondante, dynamique, flexible et malléable, se prêtant très facilement à tous types de formation.<sup>47</sup>

Les défis restent également nombreux à relever, le pays et les autorités en sont bien conscients.

### **1-3 Des entraves au bon développement de l'économie <sup>48</sup>**

Il ne s'agit nullement d'exposer une énumération de difficultés qui empêchent un réel décollage, et qui du reste, ne sont pas spécifiques à ce pays.

Il nous a été néanmoins nécessaire d'attirer l'attention sur certains dysfonctionnements qui à notre avis pourraient être également à l'origine d'un manque de motivation et représenter une entrave à l'offre créatrice.

Nous noterons notamment, outre la lourdeur des procédures administratives tant dénoncée, le coût élevé et le manque du financement, les difficultés soulignées par nombre d'entrepreneurs de faire valoir leurs droits légaux, la concurrence des sociétés informelles et de la contrebande, ou encore le niveau élevé des impôts où des efforts importants ont été entrepris mais desquels les investisseurs aussi bien nationaux qu'étrangers, se plaignent encore, de grandes difficultés à mettre en œuvre les nouvelles réformes, la compétitivité d'un pays comme le souligne Hammad Kassal<sup>49</sup> « *et son attraction pour l'investissement sont*

---

<sup>47</sup> LE Maroc compétitif, op. cit., p.21

<sup>48</sup> ISCAE, op. cit., P.74 :

<sup>49</sup> Intervention de M. Kassal H. De la CGEM, Fédération, de la PME/PMI, extrait de « La petite et la moyenne entreprise, moteur de la croissance économique », Actes du séminaire organisé par le Ministère des Affaires Générales du Gouvernement, le 30 novembre et 1<sup>er</sup> décembre 1999, p.101

*étroitement liées à la qualité de l'environnement et à l'aboutissement du processus de réformes ».*

Nous noterons enfin, l'embaras de sortir d'un héritage de longue date, d'un passif enregistré par la plupart des indicateurs de l'économie marocaine.

Au-delà des handicaps et des mauvaises habitudes acquises au cours des dernières décennies comme l'appui sur les avantages comparatifs, une quasi absence de la recherche, d'analyse marketing, et de marketing tout court..., on se retrouve « *face à d'autres obstacles que sont le retard technique et un faible investissement dans le capital humain* » fait remarquer Fikry El Kaouachi, professeur à l'ISCAE, en plus d'un héritage du passé qui perdure ... le paternalisme.

Les PME-PMI marocaines ont toujours vécu dans un cocon familial non exposé économiquement à une conjoncture internationale où la concurrence est féroce et la stabilité chancelante. Elles n'ont par conséquent pas développé un management agressif.

Il faut dire que jusqu' en 1980, l'entreprise marocaine était sous la protection de restrictions notables aux importations, et la lourdeur de la fiscalité douanière représentait des entraves répressives à ces importations.

Certes des efforts ont été fournis, suite aux changements qui se sont opérés principalement, à partir du début des années 80 avec le programme d'ajustement structurel qui a préparé le pays à l'ouverture de l'économie nationale par la libéralisation du commerce extérieur, et au désarmement tarifaire progressif, entre autres, puis durant les années 90 avec l'institution de réformes et de dispositions importantes, mais des lacunes subsistent et notamment celles citées plus haut.

A cela s'ajoutent le manque de parcs industriels, et la mise en place d'une technopole hors de portée des PME-PMI(technopole « Goldorak » dans la périphérie de Casablanca)

Outre les difficultés soulevées au début de cette partie, il faut, pour les investisseurs, faire face aux faiblesses de l'infrastructure économique. Sans oublier que « *l'environnement réglementaire de l'entreprise est complexe, donc lourd à gérer, particulièrement pour les PME et pour des entreprises étrangères cherchant à s'installer au Maroc* »<sup>50</sup>

Pour compléter ce descriptif du contexte de travail, ajoutons quelques aspects sur la situation, notamment, des entreprises locales.

---

<sup>50</sup> Le Maroc Compétitif , op. cité, p10

## Section 2 : Tissu et orientation économique

### 2-1 quelques dysfonctionnements macro et micro-économiques

La globalisation, selon J.Morin & Seurat<sup>51</sup> inscrit la compétitivité sur trois axes : un axe économique, un axe institutionnel, un axe managérial.

Le même principe peut s'appliquer à un territoire, à un pays.

C'est précisément sur ces axes qu'en principe les entrepreneurs s'appuient pour juger un lieu de délocalisation.

En 1998, Dr Kamal SEBTI<sup>52</sup> de l'USAID (spécialiste du développement des programmes USAID-MAROC), faisait remarquer, à propos de la croissance macroéconomique et de la stagnation de la situation micro-économique, que le Maroc a reculé dans l'économie globale avec une diminution constante de sa part de marché dans les créneaux où il est présent (pêche, agriculture et extraction minière) à cause principalement de la chute des prix des ressources naturelles qui sont la base des exportations et des industries marocaines. A cela s'ajoutent les pressions extérieures en matière de concurrence et celles imputées à l'importation.

Ce à quoi s'ajoutent également des inefficacités comportementales et des attitudes d'une trop grande réserve chez les entrepreneurs.

Le Rapport Economique de la CGEM(2001) fait, quant à lui, ressortir « *une amélioration des résultats du Maroc pour le facteur dynamisme macro-économique qui se positionne dans la catégorie des pays à résultats intermédiaires tranche inférieure (11<sup>ème</sup> rang au lieu du 16<sup>ème</sup> pour l'année 2000) devant entre autres, l'Afrique du Sud, le Brésil et la Turquie.* »

L'approche marché, reste, elle, imparfaite en raison essentiellement du manque de projection dans l'avenir et du comportement « stratégique » des acteurs et des dirigeants marocains.

Ils garderaient comme le souligne ce spécialiste de l'USAID, encore trop confiance dans des facteurs quelque peu obsolètes que sont les avantages comparatifs tels que la proximité, le coût de la main d'œuvre ou encore les ressources naturelles.

Ces acteurs n'ont nullement une attitude avant-gardiste, et ont, par exemple, une faible tendance au regroupement (« clusters ») entre sociétés de mêmes secteurs ou de secteurs complémentaires. Un grand chantier concernant la constitution de grappes a été initié, les résultats tardent à venir.

A ceci on peut ajouter le manque d'anticipation et de projection et surtout de connaissance du marché et des clients dû à l'absence d'informations, d'études et de pratiques marketing élémentaires.

Ces manques d'analyses et d'informations handicapent les sociétés quant aux possibilités qui peuvent s'offrir à elles d'expansion, de recherche de nouveaux clients, de création d'emploi, ou d'autres initiatives.

---

<sup>51</sup> MORIN J. & SEURAT R., 1989, op. cit.

<sup>52</sup> ISCAE, 1998, op., cit.

Demeurent également des entraves à cette évolution, l'absence d'organisation et d'intégration de la distribution, qui empêchent l'accès au marché. Et même quand cette distribution est intégrée, elle est très mal exploitée, dans la mesure où les sociétés recherchent le profit à court terme et n'en profitent pas pour réexaminer et réinventer leurs sources d'avantages comparatifs.

Au niveau micro-économique, l'attentisme et le manque de connaissance du marché et des clients sont à l'origine du manque d'innovation.

La structure de l'économie repose sur les exportations de ressources naturelles et de ce fait comme l'affirme M. K. SEBTI<sup>53</sup> « *lorsque la structure d'une économie repose sur des exportations de ressources naturelles, il se fait très peu d'investissement correspondant dans le secteur concurrentiel susceptible de produire des bénéfices induits par des industries complexes* »

Ce qui conduit à faire appel aux investisseurs étrangers pour combler cette lacune.

Une voie de recherche importante en économie consiste à donner des fondements microéconomiques à la macroéconomie, car comme le souligne à juste titre E. Malinvaud, dans son ouvrage<sup>54</sup>: « *on ne peut pas comprendre les phénomènes macro-économiques indépendamment des phénomènes micro-économiques qui leur sont sous-jacents. Une bonne compréhension des phénomènes macro-économiques suppose la maîtrise de la théorie micro-économique relative aux comportements individuels des agents économiques.* »

Ce qu'il faut souligner de façon générale, qui ressort de ces comportements, c'est la tendance des entrepreneurs marocains à penser et à avoir une vision à court terme.

Ces entrepreneurs pourraient s'attacher à quelques actions possibles comme l'acquisition d'une connaissance des clients, la formation d'alliances, la conclusion d'accords explicites entre eux, basée sur des stratégies complexes, tout en œuvrant avec le gouvernement à la constitution d'un système juridique efficace qui protège les instruments d'innovation et de propriété, à commencer par des lois encourageant l'investissement dans l'innovation.

D'autres efforts sont à fournir, notamment en matière d'information qui fait cruellement défaut, tous secteurs confondus. Il existe certes un Observatoire de la Compétitivité Internationale de l'Economie Marocaine, mais qui selon certaines sources et selon également un rapport publié par le Centre Marocain de Conjoncture<sup>55</sup> « *offre une analyse trop globale, voire biaisée* ».

Enfin à propos de la mise à niveau évoquée, depuis le début de ce descriptif, les critiques divergent, on notera celle du journal économique (hebdomadaire) *La Vie Economique*<sup>56</sup> : « *Dossier mise à niveau* » : qui rapporte : « *le processus de mise à niveau s'enlise. Mais nous ne serons convaincus par aucun effort de développement tant que la moindre réserve de force*

---

<sup>53</sup> ISCAE, 1998, pp.54-58

<sup>54</sup> MALINVAUD E., *Voies de la recherche macro-économique*, Odile Jacob, Paris, 1991

<sup>55</sup> Centre Marocain de Conjoncture Lettre N°47

<sup>56</sup> *LA VIE ECONOMIQUE*, « Dossier mise à niveau », hebdomadaire économique, N°4035 du 1<sup>er</sup> au 7 octobre 1999, p. 5 (auteur de l'article : Abdelghani Dadès)

*de production restera inexploitée* ». Il est question là de l'attention à apporter au développement de l'économie sociale; avérée richesse des nations sur le terrain dans les pays les plus développés. Il est également question des entraves de toutes natures et de toutes origines à l'esprit d'entreprise et à l'acte d'entreprendre.

A ces écueils l'hebdomadaire joint les insuffisances de communication qui empêchent de saisir de belles opportunités, comme dans le cas des lignes de crédit spéciales « *mises à niveau* », *si peu sollicitées et encore moins utilisées*» parce que méconnues.

## **2-2 Le tissu économique local**

### **2-2-1 composition**

Composé dans sa grande majorité de petites, voire de toutes petites (TPE) et de moyennes entreprises (98%), le tissu économique local connaît une disproportion quant à la participation de ces entreprises dans la création des richesses du pays.

Les PME ne produiraient que 20% de la valeur ajoutée, contre 80% pour les grandes, alors qu'elle ne représentent que 2% du tissu industriel marocain.<sup>57</sup>

### **2-2-2 Etat des lieux**

Un état des lieux ayant été commandité par le gouvernement en collaboration avec l'USAID a fait l'objet d'un ouvrage relatant les points forts et les points faibles caractérisant la situation des PME au Maroc. De cet ouvrage, le « Livre Blanc de la PME », nous extrairons quelques aperçus, pour nous aider à comprendre leur situation.

M. Ahmed LAABOUDI, Directeur Général du CMC(Centre Marocain de Conjoncture) rapporte en particuliers, dans cet ouvrage, les faiblesses du cadre actuel de promotion de la PME.

On notera parmi les écueils dénoncés, notamment : l'absence de définition unifiée de la PME, un déficit de vision du à l'absence d'une approche systémique, en partie causée par une pluralité des acteurs et une dilution des efforts, l'absence de schéma directeur fédérant l'ensemble des mesures et des programmes existants. Mais aussi des pesanteurs de l'environnement administratif et réglementaire : la lourdeur des procédures administratives, l'inadéquation des relations du travail aux structures PME, la transposition d'une réglementation conçue pour les grandes entreprises aux PME, entre autres. Ceci empêche la vision à long terme , la coordination et une vision d'ensemble ou la mise en place d'une politique globale de promotion de la PME.

---

<sup>57</sup> Les PME emploient plus de 50% de la main d'œuvre du secteur industriel et génèrent plus de 40% de la production manufacturée et de la valeur ajoutée industrielle

Elles drainent 44% des investissements du secteur industriel et représentent 33% des exportations manufacturées. Elles sont présentes dans tous les secteurs y compris ceux à fort potentiel technologique comme l'électronique, l'électrique ou les technologies de l'information nouvellement implantées au Maroc



Parallèlement à cela, on se retrouve face à une sorte de disproportion entre ces manques et les missions dévolues à la PME dont trois sont essentielles : la densification du tissu productif, le renforcement de la cohésion sociale et le développement régional<sup>58</sup>.

Les PME -PMI souffrent, par ailleurs, d'un réel manque de communication et ne peuvent de ce fait saisir des opportunités d'investissement offertes sur le marché, ou les éventuels changements dans les procédures administratives.

Les réflexions qui ont été menées par un groupe d'experts et d'universitaires chargés de se pencher et de trouver des solutions à ce problème épineux , le Focus Group, ont donné naissance au Livre Blanc qui constitue la base de référence pour l'élaboration de la Charte nationale de la PME au Maroc

La monographie du Maroc ne se résume évidemment pas à ce que nous venons d'en dire. Nous en avons, en fait, illustré ici quelques clichés et aspects les plus en rapport avec notre problématique.

Cet état des lieux laisse apparaître, aussi bien au niveau macro qu'au niveau micro-économique, des lacunes que le pays cherche par différents moyens à combler.

La PME qui constitue l'essentiel du tissu économique bénéficie d'attentions particulières, pour ce rôle moteur qu'elle tient et doit continuer à jouer, afin de permettre une amélioration de l'économie et du développement de façon générale. Différentes dispositions sont donc mises en œuvre pour l'y aider.

Cependant, , elle ne saurait tenir ce rôle, sans une remise en question, par elle-même, de ses propres principes de fonctionnement et de ses relations avec son environnement.

Une des fonctions de l'entreprise qui permet de faire ce lien avec l'environnement et de jouer l'effet « miroir » pour l'entreprise elle-même, est le marketing.

Nous pourrions voir comment est considérée et pratiquée cette fonction au Maroc.

---

<sup>58</sup> Livre Blanc de la PME

### Section 3 : Les entreprises et le Marketing au Maroc

Le point de départ de notre travail devait s'attacher à comprendre comment s'opérait le rapprochement, des uns par rapport aux autres, entre un pays et des entreprises étrangères, dans une politique d'offre et de demande basée sur le processus d'investissement.

Le marketing est certainement le volet managérial qui pouvait nous éclairer sur la question.

Dans son ouvrage sur le marketing industriel, François Blanc nous rappelle que pour toute action, l'entreprise doit tenir compte de son environnement. C'est un des aspects à proprement parler du marketing, celui « *d'avoir découvert que l'activité d'échange entre producteurs et consommateurs[] ne pouvait se développer ou même se maintenir durablement que si elle adoptait une optique stratégique. Cela signifie qu'il faut choisir un cadre d'action et des outils de gestion permettant à l'entreprise de se situer par rapport à son environnement, à son marché.* »<sup>59</sup>

Qu'il soit industriel, relationnel ou de produit, le marketing est donc chargé de cette mission consistant à nouer un lien durable, de compatibilité entre ce que propose l'entreprise et l'environnement auquel l'offre est destinée. Nous allons dans un premier temps faire un petit rappel sur cette notion.

#### 3-1 Quelques mots à propos de la notion de marketing

Nous avons dès le début de ce travail opté pour le marketing stratégique qui comme nous l'avons précisé, continue à alimenter une polémique entre ceux qui lui attribuent cette dimension stratégique : « *la fonction marketing contribue à la définition et à la concrétisation de la stratégie de l'entreprise* »<sup>60</sup> et les opposants à cette idée.

Il subsiste en fait une confusion entre le marketing management et le marketing stratégique, plus récent, « *en effet les décisions à prendre sont identiques dans les deux cas et c'est davantage la manière de les aborder qui diffère. La distinction entre marketing stratégique et marketing management réside somme toute dans une différence de perspective.* »<sup>61</sup>

Cette dimension stratégique, pour laquelle nous avons opté dès le départ, se confirme chez d'autres auteurs dont R. Kühn et M. Pasquier qui, en associant ce type de marketing à la stratégie de l'entreprise, lui assignent la même mission qui est celle de formuler les bases pour l'exploitation des marchés convoités et pour le comportement à adopter par rapport à la concurrence.

Ce marketing est également considéré par d'autres auteurs comme B. Saporta, comme une discipline permettant d'intégrer les « *compétences du marketing dans le pilotage stratégique.* »<sup>62</sup> Certains apports du marketing aux différentes étapes de la planification

<sup>59</sup> BLANC F., Le Marketing industriel, EMS, Paris, 2003

<sup>60</sup> DAYAN A. et ali., Marketing, 2<sup>ème</sup> édition, Presses Universitaires de France, coll. Fondamental, Paris, 1988, p.25.

<sup>61</sup> DUBOIS P-L. et JOLIBERT A. , Le Marketing, fondements et pratique, Economica, 2<sup>e</sup> édition, 1992

<sup>62</sup> SAPORTA B., et Laparousse-Madrid C, loc cit. p.7 in Chauzal C., op. Cit.

stratégique ont été soulignés par ce même auteur. On en rapportera seulement quelques aspects ici comme la contribution de ce marketing à la définition de la mission de l'entreprise, de manière plus large qu'en termes de produits fabriqués, ou encore « *son rôle fondamental au niveau de la vision, de prévision des marchés futurs, de la concurrence, des structures, de la distribution.* »<sup>63</sup>

De là nous essayons de donner, du moins de choisir une des définitions données du marketing stratégique, nous optons pour celle donnée par Lambin : « *le marketing stratégique est essentiellement une démarche d'analyse systématique et permanente des besoins du marché qui débouche sur le développement de concepts de produits performants, destinés à des groupes d'acheteurs spécifiques et présentant des qualités distinctives qui les différencient des concurrents immédiats, assurant ainsi au producteur un avantage concurrentiel défendable* ».<sup>64</sup>

Nous avons décidé, pour compléter notre recherche de nous placer du côté du pays d'accueil, en essayant de comprendre son attitude vis à vis de ce pan managérial qu'est le marketing. D'autre part, il nous fallait également nous consacrer aux autres acteurs du système, que sont les entreprises, particulièrement étrangères, et à leur politique marketing.

Le marketing ainsi abordé, s'articule autour de deux champs : le marketing du territoire et le marketing des entreprises en place.

Traiter du marketing ici a pour but de nous refléter à travers cette fonction-miroir la perception et l'approche qu'ont les investisseurs étrangers de ce marché et peut être par la suite de faire un rapprochement entre cette pratique et celle de l'innovation. Le marketing territorial, quant à lui, nous renseigne sur l'image projetée par le pays et les actions qu'il entreprend pour se promouvoir, à l'extérieur, et se rendre visible et accessible.

Voyons sous ces deux angles comment se comporte cette fonction au Maroc.

## **3-2 Conception du marketing dans le pays d'accueil**

### **3-2-1 – Le Marketing territorial**

Que ce soit de façon explicite ou implicite, le territoire, joue à n'en plus douter un rôle primordial dans toute décision ou initiative importante d'une entreprise. Ce rôle s'exprime à travers son comportement.

Une des questions sur la situation du *marketing* territorial et de son développement que se posent, notamment, JP.Flipo et L. Texier, est celle de savoir « *comment rendre perceptible la nécessité d'une certaine rigueur scientifique dans l'application de la démarche marketing* »

---

<sup>63</sup> SAPORTA B., Stratégies pour la PME, Montchrestien, coll. Entreprendre, Paris, 1986

<sup>64</sup> LAMBIN J-J, 1994, op. cit.

*à des domaines peu explorés, et mettre en garde contre des dérapages faciles dans l'utilisation des travaux d'étude. »<sup>65</sup>*

La notion de marketing territorial, n'est certes pas d'un intérêt des plus évidents, à ce stade de l'étude, mais elle aura toute son importance dans la rubrique traitant de l'attractivité des investissements.

Cette discipline peut se définir comme « *les actions individuelles ou collectives pour attirer des activités nouvelles sur son territoire, favoriser le développement des entreprises exerçant localement leur activité, et promouvoir globalement une image favorable* »<sup>66</sup>.

Ce champ disciplinaire ne devra évidemment pas seulement englober le développement économique, mais également se préoccuper des comportements individuels et collectifs à différents niveaux du territoire : culturel, social, politique ou d'aménagement du territoire, de façon à favoriser l'arrivée des entreprises étrangères.

D'après Daniel Sperling<sup>67</sup>, l'utilisation des techniques mercatiques doit permettre "*de provoquer un renforcement ou un changement d'attitude positif envers le territoire concerné et/ou l'institution qui en a la responsabilité de gestion.* »

Une autre théorie ramène cette problématique de développement du territoire à celle de l'avantage concurrentiel des nations, c'est celle de M. Porter. Celui-ci émet l'idée que le territoire doit agir de manière à protéger et à renforcer les déterminants à l'origine de l'avantage concurrentiel des entreprises qui y sont implantées.

Porter considère que « *la prospérité nationale ne s'hérite pas, elle se crée. Elle ne provient pas des richesses naturelles d'un pays, de l'abondance de sa main d'œuvre, du niveau de ses taux d'intérêt ou de la valeur de sa monnaie, contrairement à ce que disent les économistes classiques. La compétitivité d'un pays dépend de la capacité de son industrie à innover et à progresser.* »<sup>68</sup>

Les déterminants constitutifs de l'avantage concurrentiel d'une nation semblent former un tout, un système où les éléments sont en interdépendance.

Nous nous référons à la représentation de l'avantage concurrentiel de Trinquécoste<sup>69</sup> et qui se fonde sur la conception de la chaîne de valeur de M. Porter.

Nous proposons, ainsi, de la même façon que pour une entreprise une schématisation de la chaîne de valeur pour un territoire que nous déclinons comme suit :

---

<sup>65</sup> FLIPO JP et TEXIER L., « Le marketing territorial : de la pratique à la théorie », *Revue Française du Marketing*, n°1, 1992

<sup>66</sup> TEXIER L. et VALLA J.P. « Le marketing territorial et ses enjeux », *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1992, p.151

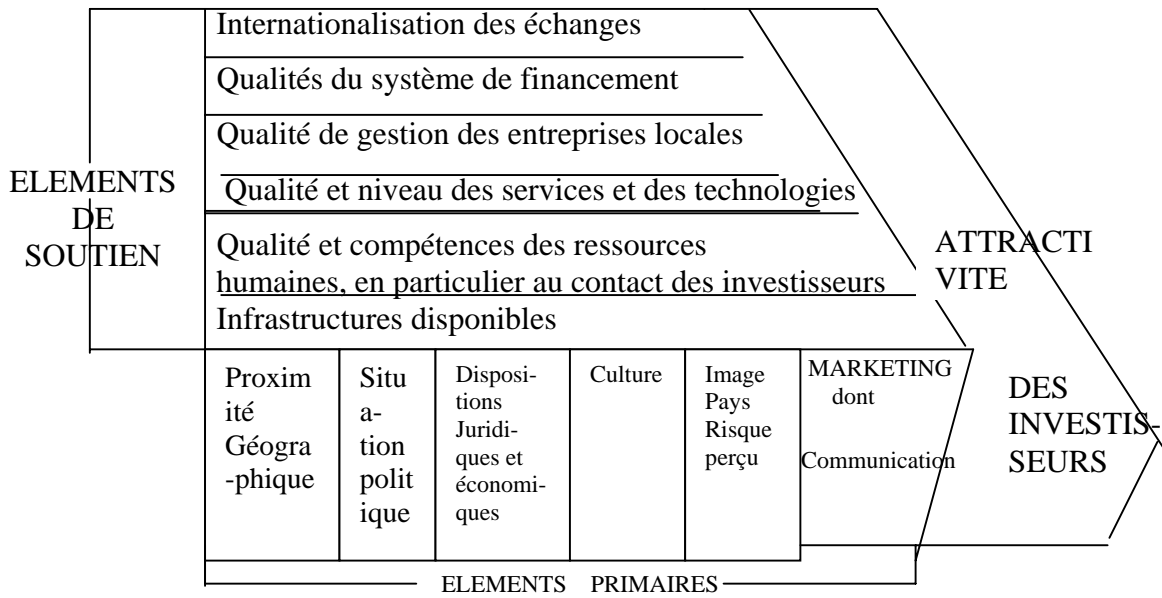
<sup>67</sup> SPERLING D., *Le marketing des territoires et des collectivités locales*, Editions Midia, 1995

<sup>68</sup> PORTER M., *Competitive Advantage : creating and sustaining performance*, New York. The Free Presse, 1985

<sup>69</sup> TRINQUECOSTE JF, op. cit.

## La chaîne de valeur

dans le cas d'un territoire

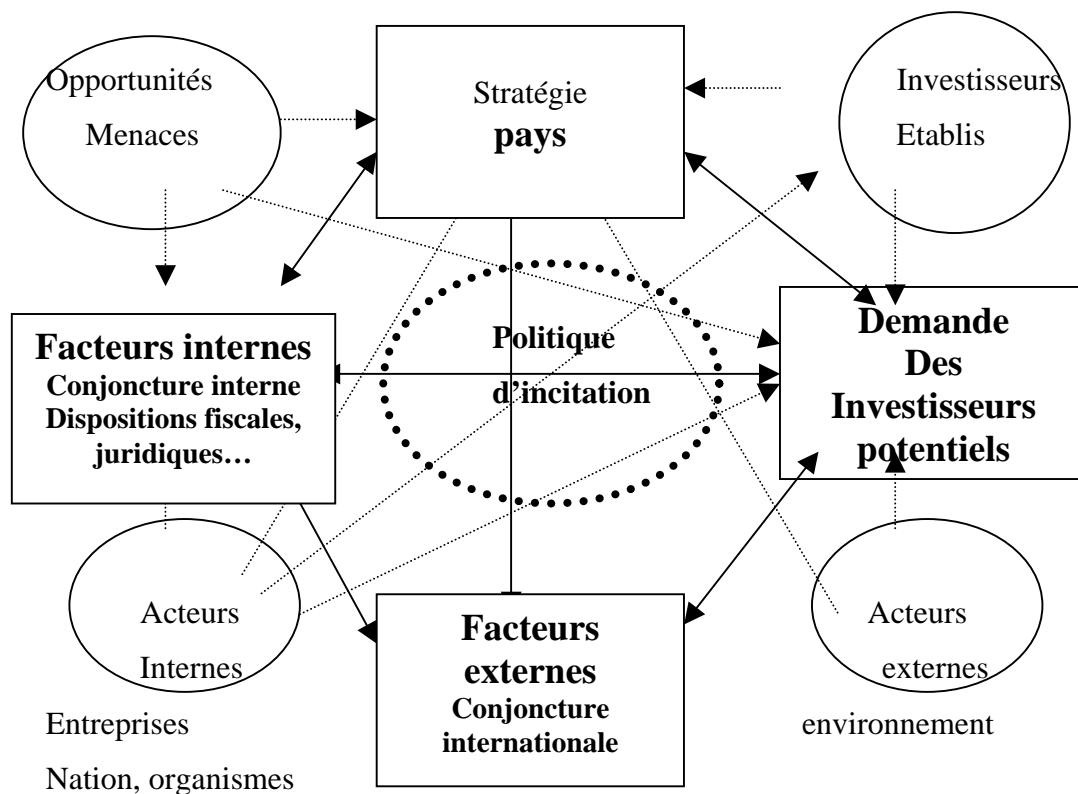


### Schéma 2

Nous nous aventurerons encore plus loin en transposant, au territoire, le losange de PORTER basé sur l'interaction et l'interdépendance des quatre paramètres qui assurent et préservent l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Ne peut-on pas le compléter par d'autres paramètres dont l'ensemble formerait à son tour un système interactif et interdépendant qui assurerait et préserverait l'avantage concurrentiel d'une nation, d'un territoire ?

Nous y avons réfléchi et nous sommes parvenue au schéma suivant :



**Schéma 3**

- Stratégie pays : il s'agit des différentes dispositions mises en place en vue de favoriser l'arrivée des investisseurs et de positionner le pays par rapport à ses concurrents directs.
- Facteurs internes : les mêmes que ceux définis par PORTER dans le cas de l'entreprise à savoir : facteurs de production, personnel qualifié, infrastructures, matières premières, marché intérieur. Il s'agit de la conjoncture interne et des dispositions prises dans différents domaines de la vie des entreprises et du pays.
- Demande des investisseurs potentiels : à travers cette demande la stratégie mise en place devra s'ajuster afin de mieux cerner (et aussi d'anticiper) les besoins des investisseurs et d'y répondre. C'est par là aussi que peut se renforcer l'avantage concurrentiel du territoire.
- Facteurs externes : dispositions internationales, concurrence, perturbations mondiales,..., conjoncture à l'international.
- Acteurs internes : interlocuteurs divers du pays d'accueil, collectivités, pouvoirs publics, partenaires, fournisseurs, clients..., entreprises, organismes nationaux ou étrangers présents sur le territoire
- Acteurs externes : institutions étrangères diverses : Banque Mondiale, institutions financières, instances internationales....,

Nous avons élaboré ces deux figures pour tenter de pénétrer un phénomène, mais ce qui importe, quel que soit le schéma de représentation ou les moyens utilisés, c'est de s'attacher à expliciter les différentes variables entrant dans la décision d'entreprendre un processus d'investissement dans un pays donné.

Une des fonctions qui peut permettre de mieux connaître et mieux comprendre le phénomène reste sans aucun doute le marketing, ici à l'échelle du territoire, qui semble peu différer des autres types de marketing et notamment du marketing produit.

La démarche marketing, pour le territoire, se déroule en trois étapes :

- connaissance de l'environnement
- positionnement : on débouche, selon certains auteurs sur le territoire-produit « *sans doute faut-il se débarrasser d'une idée fausse(...) (selon laquelle) les collectivités territoriales ne pourraient pas relever des techniques de positionnement telles qu'on les met en œuvre pour une lessive ou une automobile* ». <sup>70</sup>
- mise en place d'une stratégie de communication : « *toutes les interventions dont le Conseil général (ou toute autre représentation de l'Etat) peut être l'initiateur constituent l'offre-produit du marketing territorial* ». <sup>71</sup>

Le marketing, au niveau du territoire, se situe donc sur un plan stratégique. L'une de ses variables, la communication, semble jouer un rôle primordial. Elle doit être planifiée et structurée dans un véritable plan stratégique.

C'est précisément la considération de ce rôle fondamental qui manque à la politique du pays étudié, en la matière, ou qui n'est en tous cas pas visible. Dans toute relation entre un territoire et des investisseurs étrangers, il ne saurait y avoir de courants d'affaires probants sans cet effort de la part du pays en attente de fructification de ces relations. Sa politique envers ces opérateurs doit être claire et visible, le marketing territorial permet de rendre cette visibilité effective.

Cela ne semble encore pas vraiment concrétisable au Maroc et ce pour différentes raisons dont le manque de connaissance de l'environnement, un déficit d'image du pays, un manque de positionnement du pays et une politique marketing des entreprises des plus floues, ou inexistante.

Les premiers entretiens de la phase exploratoire nous ont rapidement fait prendre conscience de ces lacunes et nous ont forcée à abandonner cette première voie, pour nous diriger vers les entreprises étrangères, rompues, pour la majorité d'entre elles, à certaines pratiques managériales qui font parfois défaut sur des terrains similaires au nôtre.

Nous voulions rechercher, à travers elles, et leurs pratiques, les apports qu'elles pouvaient introduire dans cet environnement et qui lui permettraient de remédier à certains des manques ou écueils rencontrés, et essayer de comprendre de quelle manière elles rendaient à leur tour ces apports palpables.

Le marketing territorial, nous l'avons dit, joue un rôle important, essentiellement dans sa promotion auprès du public cible du pays. Son expression, la communication, au niveau d'une nation s'avère donc chargée d'une mission d'accompagnement, de facilitation, de voie de transmission d'informations et d'éléments qui vont au-delà de ce que l'on pourrait rapporter aux besoins directs des entreprises.

---

<sup>70</sup> SPERLING D. op.cit., p.27

<sup>71</sup> SPERLING D. , op. cit., p.32

### 3-2-2 La communication pays

Cette communication pourrait être un facteur d'accompagnement du développement économique par le biais de l'amélioration de la compétitivité des entreprises, et par le comblement du déficit image actuel. Cela passera par un positionnement cohérent que le pays cherche à asseoir.

Cela passera également par une évolution de la conception même du service public.

Ce changement a commencé avec l'arrivée, certes tardive, du secteur public, de ce pays, au marketing.

Les mutations enregistrées au niveau de l'environnement économique, la prise de conscience de faire évoluer les mentalités et surtout de rationaliser la gestion des entreprises publiques sont autant d'efforts qui « *commencent à percer pour satisfaire l'utilisateur. Ils ont été les précurseurs de la mise en place d'une démarche marketing, aussi bien dans les administrations, les collectivités que les entreprises publiques et on assiste progressivement à un souci de qualité de service et de citoyenneté. [ ]Le marketing des services publics gravite autour d'une grande orientation : l'entreprise citoyenne, au service des citoyens* ». <sup>72</sup>

La communication dans le secteur public a un rôle d'éducation, de civisme, d'information, de pédagogie, et ce dans différents domaines : la scolarisation des enfants, la rationalisation de l'eau, la planification familiale, la circulation routière, etc.

La communication, et la fonction marketing de façon générale, semblent avoir justifié leur place dans les entreprises publiques.

Cette efficience est, à n'en pas douter un bon catalyseur pour les entreprises en place. Le marketing territorial peut d'une certaine manière influencer sur leur propre approche et pratique du marketing. Nous allons précisément nous intéresser, dans l'immédiat, à l'état de ce marketing dans les entreprises au Maroc.

### 3-3 Le marketing au niveau des entreprises locales

Les lacunes observées, nous ont poussée à lever le voile sur cette pratique dans les organisations opérant dans le pays.

Le plus profitable aurait été de réaliser une étude minutieuse sur cette discipline en réalisant en parallèle, avec les entreprises étrangères, une étude de cas auprès des entreprises marocaines. Deux choses nous en ont dissuadée :

- 1° le temps imparti à ce travail ne pouvait pas permettre une double étude de cas
- 2° un travail intéressant a d'ores et déjà traité de ce sujet, nous nous y référons dans cette étude

---

<sup>72</sup> GAHNNAM-ZAÏM O., Entreprises et communication au Maroc, Dar Nachr Al Maârifa, 1998



Ce travail auquel nous faisons allusion est une recherche qui a été menée par O. Ghannam-Zaïm<sup>73</sup> afin d'établir un état des lieux assez exhaustif de l'approche et de l'expérience du marketing au Maroc, au sein des entreprises, essentiellement étrangères. Il complète le précédent travail de l'auteur qui avait axé l'étude sur la variable communication.

Dans la suite de cette rubrique nous nous inspirons largement de ces ouvrages. Pour commencer, nous donnons un bref aperçu de l'émergence de ce marketing d'entreprise (ou entrepreneurial) dans ce pays.

Les années 80 marquent l'apparition du concept de marketing au Maroc, avec la recrudescence de la concurrence, et l'évolution générale des marchés, marquée par la libération de l'économie.

Depuis, les restructurations et l'adoption du concept marketing s'étendent au sein des structures économiques marocaines. Les années 90-96, marquent l'époque de l'émergence effective du marketing dans les entreprises au Maroc.

Il ressort cependant de façon flagrante que l'intégration des études (base de toute politique marketing) dans la vision et la conception du concept marketing, trouve difficilement sa place, alors que la publicité est largement pratiquée. Les études préalables ou *a posteriori* semblent « *inutiles et superflues* ».

### **3-3-1 Le cas particulier des filiales des multinationales**

Pendant longtemps et encore aujourd'hui pour la plupart d'entre elles, la marge de manœuvre de ces filiales de multinationales est réduite à l'exécution des décisions prises par la maison-mère.

Progressivement, certaines ont acquis un certain degré de liberté et sont devenues des « *centres de profit autonomes* ». Elles ont acquis de ce fait une certaine indépendance quant à la prise de décisions stratégiques dans des cas spécifiques au marché local. En héritant du savoir-faire et de l'expérience de la maison-mère, ainsi que d'un état d'esprit préparé à ce genre d'initiative, cela facilite la mise en place de la démarche marketing sur des bases d'acceptabilité de ce type de processus.

Un tel état d'esprit implique une démarche plus scientifique, plus régulière, plus professionnelle, fondée sur des éléments eux-mêmes issus d'études, de réflexion, bref, d'une démarche de recherche et de mise en place d'une stratégie à plus ou moins long terme concrétisée par des actions tactiques.

Cependant l'autonomie acquise n'est jamais totale et la tutelle de la maison-mère ou de la division qui supervise la filiale marocaine reste imposante et prescrit un marketing conçu en général à l'international, avec des adaptations à quelques traits du marché local.

---

<sup>73</sup> GAHNNAM-ZAÏM O., Le Marketing au Maroc, Concepts et Réalités, AL Madariss, 2002

### 3-3 -2 Quand le marketing trouve difficilement sa place

Le marketing ne jouit pas d'un accueil des plus chaleureux, à partir du moment où il tente de se forger une place dans l'entreprise et de se constituer la position charnière qui lui revient et que les fonctions plus anciennes refusent de lui céder.

Si l'on va plus loin, on remarque que la communication est dans la plupart des cas une communication de masse, résultat d'une absence de segmentation due au manque d'études.

#### 3-3-3 Etat d'esprit des dirigeants

Le degré d'ouverture au marketing et à son adaptation, est, au sein d'une structure, et pour ainsi dire pour ses dirigeants, le baromètre qui permet de mesurer son degré d'ouverture sur le monde, et pour le décideur, de sonder sa vision de la gestion de l'entreprise.

Il se trouve comme le souligne O.Ghannam que la conception marketing des dirigeants, au Maroc « *peut être qualifiée de sceptique car, selon un bon nombre d'entre eux, elle grève le budget,* », les études, elles, sont considérées comme « *sans grande utilité*».

On assiste cependant à une prise de conscience chez les décideurs de la nécessité de la segmentation et d'une approche plus rigoureuse du marché. La notion de client et de consommateur devient l'« unité de base de raisonnement », ce qui implique la mise en place d'une communication plus ciblée. Force est de constater que pour ne pas être devancées, les entreprises ont, aujourd'hui, intérêt à communiquer et à le faire selon les règles de l'art.

Ainsi donc, du marketing nous nous sommes orientée vers la variable communication. On l'aura peut être compris, cette variable, qui reste la partie visible de l'iceberg, s'est forgée, au Maroc, une place, plus facilement que la discipline qui l'abrite.

Même si O.Ghannam nous rappelle les principes de base du marketing<sup>74</sup> qui « *nous enseignent que toute opération sur l'une des variables du marketing- mix, doit être la résultante d'un ensemble de phases de réflexion et de recherche marketing.* », les règles semblent quelque peu changer, sur ce marché.

Le budget alloué à la communication, dans ce pays, représente une part infime du produit intérieur brut, 0,38% alors qu'il est de 1% dans un pays de niveau de développement similaire, l'Egypte.

Les dépenses publicitaires par tête d'habitant sont de 4,5\$, au Maroc, alors qu'elles atteignent 500\$ aux USA et 200 \$ aux Emirats.

On note, cependant, une certaine progression et beaucoup d'initiatives comme la création en 1998 de l'Union des Agences Conseil en Communication, l'UACC, ou « *le Tour du Maroc de la publicité* » visant à sensibiliser les entreprises marocaines à l'importance de la communication dans leurs démarches marketing.

---

<sup>74</sup> GAHNNAM-ZAÏM O., op.,cit., p.1998

Dans les supports média, la télévision garde une place prépondérante dans cette communication. Les grands médias représentaient au Maroc, en 2000, 59,6% de parts de marché et 40,4% pour le hors-média. Le marché publicitaire dans sa globalité a bien évolué, avec 20,3% de plus en 2000 par rapport à 1999. L'affichage a plus particulièrement dopé le hors-média.<sup>75</sup>

Les études sont coûteuses, et en général, les agences conseil, à leur tour, préfèrent se fier à leur feeling.

### **3-3-4 Particularités de la communication au Maroc**

Certaines particularités caractérisent la communication au Maroc, la plus remarquable se rapporte au fait qu'elle est souvent réduite à sa plus simple expression, la publicité. Ceci explique en partie l'importance des agences-conseil en communication pour les entreprises étrangères mais aussi marocaines. Les entrepreneurs étrangers sont parfois amenés à délocaliser cette discipline, faute d'effectifs et surtout de savoir-faire en la matière, sur place.

Face à ce phénomène les agences de troisième génération ont intégré au sein de leur structure un service marketing, pour répondre aux exigences de leur clientèle de plus en plus demandeuse.

Cette lacune que les entreprises cherchent à combler par l'intermédiaire des agences –conseil tient au fait qu'elles manquent de vision à long terme et de recherches marketing commanditées, suivies et exploitées, par le service interne du même nom.

S'il est vrai que de façon générale cette variable occupe une part importante (à tous les points de vue) dans toute démarche marketing, à tel point qu'il est de coutume de considérer que ses variables mix se scindent en deux dimensions : **Faire** (produit, prix, distribution) et **Dire** (communication = véhiculer les messages au consommateur), cela se vérifie dans un pays où culturellement la communication prend encore davantage son sens.

### **3-3-5 Autres spécificités du marché marocain**

Le manque de financement, de créatifs ou de lois grève certes ce domaine du marketing et de la communication. D'autres carcans obturent leur développement. Le plus conséquent reste le pouvoir d'achat.

La faiblesse du pouvoir d'achat, une des particularités de ce pays, contraint les entreprises à l'adaptation du produit à ce facteur. Cette donnée a évidemment des conséquences sur la conception marketing qui reste focalisée sur la variable prix qui ne doit jamais entraver l'acte d'achat.

---

<sup>75</sup>GAHNNAM-ZAÏM O, 2002, op. cit.

Chez les petites et moyennes entreprises qui représentent une grande majorité du tissu industriel marocain, la composante financière et le coût nécessaire, imposés pour suivre les entreprises étrangères, les fragilisent et les limitent dans leurs efforts, même quand les dirigeants ont conscience de l'importance à accorder à cette pratique.

Les stratégies de communication des firmes étrangères bénéficient de moyens financiers substantiels et sont surtout fortes d'orientations stratégiques clairement définies.

Mais au Maroc l'aberration est que la décision de communiquer « *se prend, alors même que la structure de base de laquelle doit émaner la communication, la fonction marketing, n'est pas toujours organisée ou n'existe même pas.* »<sup>76</sup>

Face aux disparités démographiques et socio-culturelles, mais aussi aux contraintes qui en découlent, la création et la communication de façon générale sont endiguées dans un cercle de système de valeurs traditionnelles s'ouvrant de plus en plus au monde des valeurs occidentales.

*Mais les nouvelles restructurations et l'instauration croissante de services dits de marketing ainsi qu'une évolution dans le langage et l'introduction croissante du concept d'évocation dans les messages, laissent penser et augurer une ère nouvelle de la communication au Maroc.*<sup>77</sup>

Il est vrai que, dans les pays où est né le marketing et a été structuré et nommé comme tel, il est difficile de concevoir (traditionnellement) la communication sans stratégie marketing : « *la communication ne peut tendre vers l'efficacité que lorsqu'elle est l'émanation de la stratégie marketing. Par conséquent pour optimiser sa pratique, il est indispensable de structurer le marketing.* »<sup>78</sup>

Il serait bon probablement de reconsidérer cette approche, en prenant en compte le contexte dans lequel on évolue.

En matière de marketing et de positionnement du Maroc ou de sa promotion à travers cette variable, l'erreur constatée est le manque de synergie et de coordination entre les instances chargées de son élaboration et de sa mise en place, et de façon générale, chez tous les acteurs économiques et administratifs locaux. Le constat déploré par beaucoup est que chacun fait sa communication dans son coin.

Le marketing tel qu'il est pratiqué par les investisseurs en place sera repris dans une rubrique ultérieure.

L'émergence et quelquefois l'efficacité des techniques de management telles que celles du marketing laissent entrevoir des approches plus « professionnelles », plus rigoureuses, et plus engageantes dans l'ouverture sur le monde et pour le développement, par tous types de moyens, y compris l'arrivée d'investisseurs étrangers au travers d'une politique d'attraction, dont elle dépend, et dont on va explorer quelques caractéristiques.

---

<sup>76</sup> GAHNNAM-ZAÏM O op., cit, p.19

<sup>77</sup> GAHNNAM-ZAÏM O, op., cit, p.67

<sup>78</sup> GAHNNAM-ZAÏM O, op., cit *avant propos*

## **Section 4- Politique d'attraction**

Le contexte de compétitivité mondiale incite les pays à développer des concepts nouveaux pour apporter une valeur ajoutée aux produits et à leur origine (problématique du made-in), ou simplement au pays, en tant qu'attraction purement touristique. Ce dernier cas est, pour certains pays, tout particulièrement ceux en voie de développement, une façon également d'attirer les investissements étrangers.

Notons, par ailleurs, la complexité que peut contenir la notion de pays, de territoire et par là tout concept de marketing appliqué au territoire. Cette complexité vient du fait que différents paramètres entrent en jeu : l'environnement, la situation géopolitique, la culture, l'infrastructure juridique, les contraintes administratives, les moyens de transport, la qualification de la main d'œuvre, les contraintes fiscales et tant d'autres encore.

Et pour l'investisseur cela représente autant de cartes à gérer, à comparer, à assimiler que de possibilités et de nations à entrevoir.

A cela s'ajoutent la multiplicité et la diversité des rapports qui peuvent exister entre ces territoires et les difficultés engendrées par les bouleversements mondiaux qui s'opèrent tant sur le plan économique que politique, social ou même culturel.

### **4-1 Conditions d'incitation**

#### **4-1-1 Environnement mondial et local**

Les années 80 ont vu l'émergence de l'unification du monde économique, Théodore Levitt considère même que nous sommes parvenus à "*un seul univers, le marché*".

Ces nouvelles situations et ces bouleversements ne se sont pas produits sans incidence notable sur les marchés mondiaux, quelle que soit leur envergure.

La redistribution des cartes s'est faite souvent aux dépens des marchés les moins développés. Pour leur survie et afin de s'atteler au train en marche, certaines économies émergentes ont saisi l'importance de leur remise à niveau et se sont penchées sur les solutions drastiques permettant leur adhésion aux nouvelles dispositions économiques qui ont profondément modifié l'ordre des choses.

Parmi les contraintes que peuvent rencontrer les nations pour s'intégrer au projet planétaire de globalisation et de libéralisation des économies et des échanges, il en est une majeure, la rareté des ressources.

Toute la différence sera faite entre les nations qui sont à même ou non de palier cette situation en drainant les capitaux et les systèmes capables de financer leur croissance et leur développement, d'accompagner l'évolution croissante de leur demande sociale, à savoir l'emploi, la santé, l'éducation, la formation..., et de leur permettre de s'intégrer dans cet univers, qu'est le "marché-monde".

Face à ce constat, les nations rivalisent de stratégies et de moyens pour attirer les investisseurs, source importante de ces capitaux.

La très forte hétérogénéité des systèmes existants et la complexité qui en résulte rendent cette opération de plus en plus laborieuse.

#### 4-1-2 Quelques impératifs locaux

Le Maroc n'échappe ni à ce mouvement planétaire, ni à ses turbulences, et ses besoins propres en ressources l'engagent à faire appel, davantage peut être que d'autres nations, aux capitaux et savoir-faire étrangers.

Pour une meilleure insertion dans l'arène économique mondiale, ses impératifs sont, d'une part l'ouverture de son économie à un environnement régional et mondial, et d'autre part, son intégration dans cette dimension internationale. Ceci a déjà commencé par la signature de la ratification de l'accord d'association avec l'Union Européenne et va se poursuivre avec notamment le processus de démantèlement tarifaire prévu par l'accord en vue de l'échéance de 2010.

Cette intégration devra se faire à des dimensions différentes et complémentaires : bilatérale avec l'Union Européenne, régionale euro-méditerranéenne mais aussi multilatérale du fait de la libéralisation soutenue du commerce international et de l'interdépendance de plus en plus accrue des économies. Elle pourrait jouer un rôle moteur dans l'attraction des investisseurs.

Elle ne pourra cependant s'accomplir, de façon sûre, sans la mise en œuvre de dispositions internes à différents niveaux. En premier lieu, en restructurant et en assainissant les entreprises locales.

A ce titre les décisions et processus de réformes qui touchent la PME sont un des maillons de la chaîne des profondes mutations qui s'opèrent dans la législation du pays sur l'investissement et dans les conditions de compétitivité du pays. Car comme l'a souligné M. Hammad Kassal de la CGEM – Fédération de la PME/PMI<sup>79</sup> dans son intervention traitant de la compétitivité d'un pays et son attraction de l'investissement : ces deux éléments *« sont étroitement liés à la qualité de l'environnement et à l'aboutissement du processus de réformes, en plus d'une stratégie globale et souple à la fois qui tient compte de nos potentialités en tant que pays hôte de l'investissement et qui répond aux attentes des investisseurs étrangers. »*

Afin de mieux comprendre les tenants et les aboutissants de ces relations d'attractivité, mais aussi pour mieux cerner les besoins et les attentes des uns et des autres, commençons par faire un état des lieux de la situation des opérateurs étrangers en place.

---

<sup>79</sup> Séminaire sur la PME, moteur de la croissance économique, 30 nov. & 1<sup>er</sup> déc. 99 « comment tirer profit de l'investissement Direct Etranger : une perspective marocaine »

## **4-2 Situation des investisseurs étrangers**

Mieux connaître les conditions de vie et de travail de ces opérateurs pourrait, au final, nous aider à évaluer cette politique d'attraction et surtout à entrevoir les orientations qu'elle doit prendre. Le recensement des moyens mis en œuvre pour les séduire, pourra contribuer à faire la lumière sur ce qui fonctionne et à déceler ce qui doit changer ou être entrepris.

Les différents témoignages recueillis aussi bien auprès des nationaux que des investisseurs étrangers ont permis de nous faire une idée, sur cette relation investisseur-pays d'accueil, et de passer en revue quelques unes des dispositions prévues et opérationnelles, pour les encourager à venir et surtout à rester. D'un autre côté, on a pu également faire le point avec ces derniers sur leurs doléances, leurs satisfactions et leurs déceptions.

Au regard de l'écart constaté entre ce que fait et propose le pays, réformes, accords, dispositions nouvelles diverses..., et les faibles résultats obtenus par cette politique d'incitation à l'investissement, le gouvernement marocain a pris les devants et s'est lancé dans un programme visant à mieux comprendre cette situation, en décortiquant le système, pour faire ressortir les dissonances et les goulots d'étranglement, et ce sous forme d'une enquête menée auprès des intéressés, sur leur parcours au Maroc.

Quoi de plus éloquent que de parcourir toutes les étapes que traverse un investisseur, pour tenter de réaliser son projet. L'objectif étant de discerner les facilités, les difficultés, les mécanismes, les rapports avec les gens..., bref tout ce qui fait le « parcours de l'investisseur » quand il décide de venir dans ce pays, et au moment de concrétiser son projet.

Pour les plus optimistes, il apparaît, de premier abord, que les investisseurs ne souffrent d'aucune discrimination, et qu'ils peuvent même se voir accorder des concessions de services publics.

Même si cette affirmation reste valable, des ombres demeurent au tableau de la politique d'attraction, dont nous allons analyser quelques aspects.

## **4-3 Analyse des moyens mis en place pour attirer les investisseurs**

### **4-3-1 parcours de l'investisseur au Maroc**

Le parcours de l'investisseur étranger a fait l'objet d'une étude très sérieuse composée de sous-études, et menée par le Ministère des Affaires Générales du Gouvernement (MAGG) en partenariat avec l'USAID et parrainée par le Programme de développement de l'entreprise privée dont les travaux ont été confiés à un grand groupe international de conseils, expert en la matière, afin de faire un état des lieux, et d'émettre quelques propositions. Les travaux se déclinent en trois phases.

La première a fait l'objet d'un rapport livré en septembre 1999, au MAGG qui en a fait une large diffusion auprès d'acteurs clés concernés dans les deux secteurs, public et privé.

La seconde phase se voulait être une phase de réflexion sur les réformes à entreprendre pour remédier aux hiatus observés lors de l'étape I, tandis que la phase II prépare le changement.

L'équipe de consultants en charge de cette mission mit en place des ateliers au sein d'un Groupe de focalisation (**Focus Group**) qui devait déboucher sur la constitution d'ateliers de travail portant sur différents thèmes et problématiques. Le rôle des experts et des universitaires constituant le groupe était essentiellement :

- d'organiser ces ateliers de consensus-building
- d'établir les actions prioritaires
- d'articuler la vision de la réforme à entreprendre

Le Premier Ministre a été chargé, à l'époque, de constituer le Groupe de focalisation et de parrainage des actions prioritaires à entreprendre pour faciliter ce parcours de l'investisseur, ce qui représente la troisième phase de cette étude. Nous reviendrons sur cette enquête qui fut le point de départ de décisions importantes dans le domaine<sup>80</sup>.

Même si l'on se contentait de ne reprendre ici que les points essentiels de la dite étude, cela nécessiterait une bonne partie de ce travail pour mieux comprendre l'ensemble.

Nous nous contentons de citer la référence et parfois d'y puiser quelques éléments, essentiellement quand ils rejoignent ou s'éloignent de nos constatations sur le terrain<sup>81</sup>.

Avant de voir quelques aspects de cette politique, retraçons un petit historique, en matière de politique d'ouverture du pays.

#### **4-3-2 Etapes essentielles d'ouverture**

Quelques dates sont à retenir<sup>82</sup> :

**1986-87** : fin d'une politique hautement protectionniste, paternaliste et début du processus de libéralisation de l'économie,

**1984-90** : réforme profonde du système fiscal marocain pour le rapprocher des systèmes en vigueur dans les pays européens,

**1993** : abrogation du dahir sur la marocanisation qui limitait la participation étrangère dans les sociétés à 50% du capital et adhésion aux dispositions de l'article VIII des statuts du FMI portant convertibilité du Dirham. S'en est suivi un assouplissement dans les procédures douanières et dans la réglementation des changes, le contrôle des changes permettant dorénavant aux investisseurs étrangers de rapatrier tant le capital que les dividendes.

Début du programme de privatisations qui concerne aussi bien les investisseurs marocains que les investisseurs étrangers,

**1995** : signature par le Maroc des accords de libre échange avec l'Union Européenne et adhésion au GATT. Le pays se prépare résolument au démantèlement des tarifs douaniers à l'horizon 2010

---

<sup>80</sup> PRICEWATERHOUSE COOPERS, « le parcours de l'investisseur au Maroc, phase II, vers un Plan d'Action de la Réforme », juin 1999

<sup>81</sup> Un premier point commun, entre cette étude et nos investigations sur le terrain, c'est le qualificatif de ce parcours, de « *parcours du combattant* ». A partir de là, le ton est donné.

<sup>82</sup> source « Le parcours de l'investisseur au Maroc, phase II, vers un plan d'action de la Réforme », op. cit.



Le Maroc entre alors de plain-pied dans une phase importante de son devenir et dans un processus irréversible, celui de l'ouverture à l'économie mondiale et de la perspective de pouvoir jouer, dans les meilleurs délais, dans la cour des grands.

Il s'inscrit dans une réelle dynamique de mondialisation et se donne les moyens de réaliser ses objectifs, notamment par un ensemble de réformes structurelles concernant plusieurs domaines.

La même année (1995) fut promulguée la Charte de l'investissement, fixant l'action de l'Etat dans le cadre du développement et de la promotion des investissements pour les dix ans à venir. Cette Charte vient en remplacement de la réglementation en vigueur des années 80.(nous la retrouvons en annexes)

Cet outil d'encouragement à l'investissement prévoit différentes mesures incitatives en annexes, dont par exemple la liberté de l'acte d'investissement, sans autorisation préalable de l'office des changes, l'allégement du coût de l'investissement, ou encore un régime douanier plus approprié.

Pour en revenir à la politique d'incitation et à la situation des investisseurs en place, nous pouvons passer en revue succinctement quelques moyens et acteurs chargés de les accompagner dans leurs démarches, et dans la concrétisation et la réussite de leurs projets.

#### **4-3-3 Moyens existants**

*« Nul besoin de rappeler que le développement économique et social de chaque pays est intimement lié aux efforts menés à tous les niveaux pour promouvoir l'investissement, tant national qu'étranger »<sup>83</sup>*

La promotion des investissements s'impose *« comme un processus mobilisateur des potentialités et des compétences existantes »<sup>84</sup>*

Nous ne pouvons passer en revue toutes ces potentialités ou compétences existantes dans le pays, nous donnons seulement quelques clichés pour comprendre la situation.

#### **4-3-3-1 Les acteurs**

Le premier point à souligner est que dans un tel acte d'attraction des investissements, c'est toute une nation qui doit être mobilisée, si réellement elle espère aboutir à la crédibilité et à instaurer un climat propice à l'arrivée de ces opérateurs étrangers.

Tout ou presque leur est, pour la plupart, inconnu, et tout ce qu'ils vont trouver sur leur chemin, au cours de leurs démarches, va être parlant.

Il y a donc, dans un premier temps, une nécessité absolue d'une gestion optimale des structures, et d'une mobilisation de l'ensemble des opérateurs économiques, pour réussir le pari de la globalisation des échanges.

L'essentiel réside dans la synergie qui doit être l'objectif commun de toute une nation<sup>85</sup>.

---

<sup>83</sup> - <sup>84</sup> EL MAAROUFI M., in GUERRAOUI et alii, op, cité. P.281

<sup>85</sup> ISCAE, op.ci., p.62

Le dispositif de promotion des investissements et des IDE (Investissements directs Etrangers) en particulier, ne se limite plus à la mise en place d'un cadre incitatif, mais nécessite désormais une mobilisation et une concentration permanentes entre pouvoirs publics et opérateurs privés, pour entretenir un climat d'investissement favorable.<sup>86</sup>

En dehors des multiples organismes et structures de tous ordres et tous niveaux, aussi bien dans le pays que hors de ses frontières, des directions régionales ont été créées, pour une meilleure proximité avec les entreprises, des cellules d'accueil et d'accompagnement des entreprises ont été créées localement, et au niveau régional, ainsi que des cellules d'accueil des investisseurs et des exportateurs.<sup>87</sup>

#### 4-3-3-2 Les facteurs

L'investisseur, en général, et les multinationales en particulier, jaugent l'attractivité d'une localisation en fonction d'un certain nombre de facteurs, dont en premier lieu, les dispositifs mis en place par l'Etat, à savoir le traitement juridique et fiscal de l'investissement, les infrastructures disponibles, le code d'investissement mais aussi le risque-pays, les avantages économiques comparatifs, la qualité des ressources humaines du pays ou encore le climat d'investissement, entre autres.

Un des autres facteurs importants, dont jouit le pays, est la stabilité aussi bien politique qu'économique. Ce dernier critère détermine, également, le climat d'investissement. Celui-ci souligne W. Andreff<sup>88</sup> est estimé à partir des grandes variables macro-économiques : taux d'inflation, taux de croissance, taux de chômage, évolution de l'investissement à l'intérieur du pays hôte, solde de balance commerciale, stabilité du taux de change.

De l'observation générale se dégagent l'accent mis et la sensibilisation attisée, à l'intérieur du pays, à tous ces facteurs, et les efforts certains accomplis en plusieurs domaines : consolidation de la politique de libéralisation et de restructuration économique, réalisation d'infrastructures d'accueil (qui continue encore), instauration d'un cadre juridique moderne et d'un cadre réglementaire répondant aux attentes des milieux d'affaires, ou encore des accords de coopération et de garantie des investissements.

Un point reste à signaler, il est de taille, c'est celui qui se rapporte à **l'information** et à **la formation** : à ce niveau une amélioration sensible et décelable, surtout dans le domaine douanier, a été observée, avec notamment l'institutionnalisation de la circulation de l'information. Un service communication est chargé de la collecte et de la diffusion de la documentation douanière, en ayant recours au mailing direct et aux média (presse écrite et télé).

De nombreuses lacunes, cependant, subsistent.

---

<sup>86</sup> EL MAAROUFI M., in GUERRAOUI et ali, op, cité.

<sup>87</sup> ISCAE, op.ci., p.108

<sup>88</sup> ANDREFF W., in GUERRAOUI et ali, op, cité., p.47

### **4-3-3-3 Les insuffisances**

Certains des écueils déplorés peuvent être d'ordre plus personnel, comme cela a été signalé dans le rapport du parcours de l'investisseur et comme nous l'avons nous-mêmes relevé lors de nos interviews avec certains des investisseurs, et que des membres d'institutions étrangères les prenant en charge, nous ont également confirmé. Parmi ces écueils, certains investisseurs, par exemple, se plaignent du fait de la nécessité d'avoir des connaissances « bien placées », au niveau des ministères pour appuyer leurs projets et espérer les voir se concrétiser.

Cette image négative apporte une ombre au tableau de l'acte d'investir.

L'entretien de la compétitivité à l'échelle d'un marché, découle des capacités du territoire qui l'abrite, à la mettre en oeuvre.

L'image se trouve justement être une des différentes options qui s'offrent au territoire pour faire face aux exigences et aux aléas d'une situation de mise en compétitivité entre marchés.

Nous avons délibérément choisi de mettre en avant le marketing du développement territorial, dans la précédente section, parce que nous croyons, que tel un produit ou un service, le développement et la réussite « commerciale » d'un territoire nécessitent d'être englobés et structurés au sein d'une discipline, qui par une phase stratégique et une phase tactique, combine les techniques et les variables nécessaires à son accomplissement et à son évolution.

Le territoire, à l'instar d'un produit, d'une relation ou d'un service, doit savoir « se vendre », ses représentants et acteurs internes sont ses meilleurs commerciaux.

La meilleure attitude consiste à prendre en considération toutes les variables manquantes et à y répondre favorablement, et du mieux qu'il soit. Malgré toute la volonté bien saisie du pays à y faire face, et les dispositions prises, des lacunes et des insuffisances peuvent se révéler invalidantes pour le processus d'incitation. Ce que nous allons tenter de voir.

## **4- 4 Limites de la politique d'incitation**

La prise de conscience et les longues réflexions sont certes importantes dans des décisions telles que celles d'opérer de profondes mutations au sein de l'économie d'un pays. Elles lui permettent de cogiter sur les moyens de satisfaire aux exigences imposées par la conjoncture internationale. Elles s'avèrent également indispensables, au préalable à toute opération d'attrait des investisseurs étrangers, de plus en plus exigeants, à leur tour. Cette prise de conscience ne suffit plus aujourd'hui pour faire « fonctionner la machine » comme il se doit et récolter les fruits qui sont attendus depuis longtemps.

#### 4-4-1 Principales raisons

La lenteur est l'attribut principal qui caractérise le démarrage et le développement de toutes les bonnes idées, qui ne sont pas rares, du reste, dans le pays. Ainsi fait remarquer le rapport de la CGEM (2001) *« force est de constater que les grandes réformes fondatrices engagées tardent à être mises en œuvre. Les orientations appuyées et rappelées avec insistance par Sa Majesté Le Roi n'ont cessé de plaider pour l'émergence de ces réformes. »*

Quelques explications sont données à ce statu quo, parmi elles, on notera un déficit de coordination au niveau des instances de décision, ou encore la non prise en compte de la réalité du terrain, mais aussi une abondante réflexion qui hésite à se décliner en actions à cause d'un attentisme et de la négligence du facteur temps, on retiendra également un environnement de l'investissement qui n'a pas encore trouvé ses marques ; face à cet attentisme les opérateurs hésitent.

Pourtant ajoute ce même rapport *« l'engagement d'investir du secteur privé s'est fortement manifesté, entre autres, par l'élaboration de contrats programmes par lesquels les secteurs à forte potentialité de développement ont étudié les moyens nécessaires à mettre en place pour devenir de véritables locomotives de développement dans cette phase de très forte compétition. »*

A cela on peut ajouter, entre autres, un déficit au niveau des collaborateurs et partenaires engagés.

##### 4-4-1-1 Un manque d'interlocuteurs

Il existe certes des organismes, tant au sein du territoire qu'à l'étranger, pour promouvoir le pays et inciter à la conquête de son marché et à l'accueil de capitaux et de promoteurs internationaux. La Direction des Investissements Etrangers, le plus connu de ces organismes, fait un certain nombre de choses mais cela reste insuffisant.

Des organismes spécifiquement détachés et affectés à cet effet font défaut, *« une diplomatie économique c'est une bonne chose, nous confie un intervenant de la Chambre de Commerce et d'Industrie Française, elle ne ferait pas un travail ponctuel comme peuvent le faire d'autres institutions, elle serait présente, sur les lieux tout au long de l'année, elle peut organiser promouvoir, communiquer, informer, de façon régulière. La campagne « Temps du Maroc » en France (1999) a été une très bonne initiative. »*

##### 4-4-1-2 Un manque de mesures

Les doléances de nos interlocuteurs étrangers, par ordre décroissant d'importance, sont au moment de la préparation de cette étude :

- la promulgation du code de travail et la réglementation du droit de grève : la législation du travail, comme le rappelle le rapport de la CGEM, demeure un instrument incontournable pour sécuriser les investisseurs et les salariés ;
- la disponibilité du foncier et l'aménagement de parcs industriels ;

- la simplification des formalités fiscales, douanières et comptables et des formalités au moment de la constitution d'une société.

Le premier frein auquel ces investisseurs sont confrontés, est qu'il n'y a pas de réglementation sociale vraie, pas de code de travail réactualisé. La justice sociale les laisse dubitatifs leur faisant craindre d'avoir beaucoup de soucis par la suite.

Comment instaurer le dialogue quand en face les acteurs du terrain ont le sentiment d'avoir fait le maximum pour enrayer toutes (ou presque) les entraves recensées ?

Serait-ce un manque d'adaptation ? Comment les investisseurs sont-ils sensibles aux mesures incitatives ?

#### **4-4-2 Des mesures adaptables**

Les investisseurs, selon leurs origines et la forme d'investissement sont différemment sensibles aux dispositions attractives du pays d'accueil. L'investisseur Italien, par exemple, nous a confié un responsable de la Chambre de Commerce Italienne, est sensible au coût de la main d'œuvre, au cadre juridique et fiscal.

Il n'est évidemment pas possible de mettre en place des dispositifs spécifiques à chaque investisseur, cependant certains points peuvent être clarifiés et des erreurs évitées.

Les investisseurs, de façon générale, ne sont pas contents du coût du terrain industriel qui reste un frein indéniable à l'investissement.

Une étude approfondie et un rapprochement, avec les investisseurs potentiels et existants, par des organismes marocains chargés de promouvoir le pays et de mettre en place les mesures incitatives, pourraient donner lieu à une communication ciblée et une compréhension mutuelle.

Ces actions pourraient permettre d'instaurer le dialogue, afin de mieux viser les attentes et les besoins de ces promoteurs indispensables au pays. Il y aurait une capitalisation sur les énergies, un meilleur impact qui transformerait des dispositions standards en mesures pouvant répondre presque spécifiquement à chaque type d'investisseur, et à pratiquement faire du sur mesure. Une autre stratégie, planifiée, serait de se concentrer sur un type d'investisseurs porteurs pour le Maroc.

L'une et l'autre de ces stratégies ne saurait s'accomplir et réussir sans la complicité des acteurs internes y compris les entreprises nationales.

### 4-4-3 Rôle des entreprises marocaines dans le processus d'incitation

Parmi les huit facteurs (décomposés en 381 critères) que le Forum Economique Mondial utilise pour classer les pays en fonction de leur compétitivité sur les marchés mondiaux dont les résultats sont publiés dans le *World Competitiveness Report*, chaque année, figure la qualité de gestion des entreprises locales. C'est un indicateur important aux yeux des investisseurs étrangers.

Il s'agit de se pencher sur le rôle que les entreprises marocaines ont à jouer dans cette attractivité, parce qu'elles représentent également, une image de ce pays. A travers elles, et en particulier leur gestion et leur communication, on peut palper le niveau économique du pays

Là aussi, le Maroc et certaines instances étrangères n'ont pas lésiné sur les propositions de remise à niveau.

La concrétisation tarde à venir pour certaines d'entre elles. Elle devrait se traduire par une politique plus agressive, une mise à niveau des ressources humaines et la mise à disposition de fonds nécessaires pour mettre ces entreprises aux standards internationaux. Mais conclut le rapport de la CGEM(juillet 2001) « *l'entreprise marocaine est livrée à elle-même face aux défis qui l'attendent* »

Une politique d'encouragement à la PME est cependant bien amorcée.

« *Il y a un laxisme, un laisser-aller, déplore un industriel étranger de la place. Avant, nous nous approvisionnions sur place en emballage métallique, maintenant nous les faisons venir d'Europe, parce que nous n'étions jamais livrés à temps, cela fait partie des handicaps du Maroc et des défis à relever* ».

Avec toutes ces limites, la politique d'attraction des investisseurs étrangers reste un chapitre négatif, comparativement à d'autres pays.

En matière de mesures incitatives, des actions sont certes entreprises, mais ce n'est pas un terrain où le Maroc excelle.

Malgré les efforts notés, force est de constater les appréhensions voire les mécontentements des investisseurs étrangers qui doivent faire face, parfois à des aberrations qu'ils ont du mal à outrepasser .

« *Les conditions mises en place ne sont pas faites pour les attirer mais souvent se produit le phénomène inverse, nous dit un membre d'une institution étrangère de la place, parce que quand ils ont un discours avec les banquiers ou les administrations ou autres, ils s'aperçoivent qu'ils entrent dans un système où on ne leur donne pas la liberté d'agir à tous les points de vue.* »

Ce qui reste à faire se situe au niveau des mentalités, comme le confirme M. Yahia, responsable à la Direction des Douanes:<sup>89</sup> « *il s'agit d'un changement fondamental des mentalités, ce qui requiert une refonte du cursus de formation de base des cadres de*

---

<sup>89</sup> YAHIA D., ISCAE, op., cité.p110

*l'administration et le recyclage de ceux en service* ». Il parle même de « *révolution culturelle* » à entrevoir.

Nous avons tenté de faire le point sur ce qui semble être un volet important autant pour l'investisseur étranger que pour le pays lui-même.

Si les pays, et plus encore, ceux en voie de développement convoitent tant ces investisseurs, c'est que leurs attentes des investissements étrangers relèvent parfois du vital.

A l'opposé, les investisseurs ont également des attentes et des besoins pour s'implanter sereinement, dans la confiance et la transparence, et l'ambition de faire fructifier leur affaire, développer leurs projets, en toute liberté et sécurité.

C'est à la politique d'incitation que revient d'offrir et de clarifier toutes les dispositions répondant à ces attentes.

La politique d'incitation actuelle comporte des points forts mais aussi des points sombres à éclairer.

Le pays doit jouer sur un double tableau :

- à un niveau global juridique et politico-économique
- au niveau des entreprises locales en les mettant dans les mêmes conditions que leurs consœurs étrangères qu'elles doivent affronter sur l'échiquier mondial.

Nous avons consacré ce premier chapitre à défricher quelque peu, notre terrain de travail, en en donnant les caractéristiques les plus saillantes.

Les opérations qui consistent à améliorer l'attrait pour un pays, peuvent-elles aller au-delà d'un processus de séduction passif, vers un rôle plus agressif consistant à entreprendre d'influer sur les choix et les décisions d'implantation des investisseurs et à les détourner à son profit, autrement dit à influencer les motivations profondes de ces entrepreneurs ?

Pour pouvoir répondre à cette question, il serait bon de se pencher précisément sur ces motivations, c'est à dire ce sur quoi repose la finalité de la localisation et les raisons qui y poussent. Il serait fort intéressant, d'un autre côté, de relever les investisseurs qui sont réellement porteurs pour le pays et en quoi consiste leur rôle.

C'est à ces problématiques d'intérêts individuels et collectifs (ou communs aux deux bords) mais aussi de localisation que nous allons nous intéresser dans le chapitre qui suit, en étudiant non seulement les approches d'investissement dans pareil pays, mais également ce à quoi cela correspond dans la stratégie de ces firmes de s'implanter au Maroc ; en tentant, par ailleurs, d'établir une typologie des investisseurs et des investissements, et en reportant, parallèlement, un inventaire concis des raisons et des motivations à l'origine d'un tel acte.

## **Chapitre II – Motivations d’investissement dans un pays étranger et rôle joué par les investisseurs étrangers**

Les motivations d’investissement ne peuvent être appréhendées sous le seul angle managérial, ou en se reportant uniquement à des logiques économiques ou géographiques. Comme toute action relevant de l’humain, un tel phénomène mérite une étude transdisciplinaire poussée, pour espérer en comprendre et en expliquer les tenants et les aboutissants.

Pour expliquer ces mêmes motivations, on peut également passer par d’autres biais, et partir parfois du bout de la chaîne pour remonter à l’origine. La décision finale peut conduire au parcours qui y en a été à l’origine.

### **Section 1 - La décision d’investir à l’étranger**

Une décision est par essence un acte réfléchi, rationnel et conséquent d’actes préalables qui le sont plus ou moins, celui d’investir à l’étranger peut parfaitement illustrer une telle situation.

Pour commencer donnons d’abord une définition des investissements étrangers telle que suggérée par le rapport concernant le parcours de l’investisseur au Maroc<sup>90</sup> et qui définit « *Les investissements étrangers comme des investissements effectués par des personnes physiques ou morales de nationalité étrangère, résidentes ou non, et par des personnes physiques de nationalité marocaine établies à l’étranger.* »

#### **1-1 Ce que recherchent les investisseurs internationaux**

Nous nous proposons, dans cette rubrique, de passer en revue et d’étudier avec nos interlocuteurs, quelques unes des motivations et des contraintes d’investissement à l’étranger, mais aussi la nécessité ou l’opportunité de le faire, ainsi que les critères de choix du lieu, et du type d’implantation, l’évaluation du risque pays, le degré de prise en compte des dispositifs d’attraction.

Nous passerons ensuite aux stratégies des multinationales, à l’influence de l’image pays, à l’influence des modalités internes et des modalités externes. Nous essaierons par ailleurs d’entreprendre une description du processus lui-même.

Ceci nous amènera également à parler des théories de localisation.

Qu’elles soient multinationales, PME ou même TPE, toutes les entreprises étrangères présentes au Maroc, se sont appuyées sur des raisons plus ou moins formelles ou formalisées ou même justifiées, pour s’intéresser à ce pays, et s’y installer. Simplement ces raisons ont, à un moment de la vie de ces entreprises, cadré avec leurs intérêts propres et les ont poussées à le faire.

---

<sup>90</sup> Le parcours de l’investisseur au Maroc, p.148, op. Cit.



Pour les plus anciennes, qui sont généralement des multinationales, l'implantation au Maroc s'est faite lors de la colonisation. D'autres, se sont installées après la seconde guerre mondiale, les autres ont ensuite suivi, et jusqu'à aujourd'hui encore. « *Les entreprises de service ne sont arrivées que beaucoup plus tard, lorsque le Maroc a commencé à présenter des atouts plus visibles et qu'il s'est inscrit dans une dynamique de développement, mais aussi dans leur stratégie* »<sup>91</sup>

Les motivations à l'origine de ces délocalisations sont standards et restent liées aux conditions défavorables de la rentabilité des investissements dans les pays d'origine, à l'élargissement des débouchés, ou à la diversification géographique.

Toute une doctrine existe sur la théorie de localisation. Nous allons essayer de l'aborder dans la rubrique qui suit, avant d'approcher les réelles motivations qui ont poussé les investisseurs qui s'y trouvent à choisir le Maroc pour destination d'affaire. On finira par une rubrique, qui traitera de la finalité stratégique, et de ce à quoi cela correspond dans la stratégie de ces firmes de s'implanter dans ce pays.

## **1-2 - Théories de localisation**

On fera largement référence au marketing territorial pour cette section.

### **1-2-1 Avantages retenus dans les décisions de localisation et description du processus décisionnel**

Il s'agit là de poser la décision d'implantation à l'étranger en termes d'éléments incubateurs, facilitateurs ou au contraire obstructifs d'un tel acte.

Parmi ces éléments nous parlerons des acteurs, puis des facteurs

#### **1-2-1-1 Le système d'acteurs**

Nous parlerons ici des acteurs qui interviennent dans l'unité territoire. Nous passons, ainsi, à une autre envergure que celle de l'entreprise, en taille, mais aussi en complexité. La caractéristique la plus manifeste semble être l'hétérogénéité et le nombre de ces acteurs qui sont censés « porter » l'offre du territoire. Ceci rend d'autant plus difficile leur identification et la distinction des relations de pouvoirs qui régissent les rapports entre ces acteurs. Leurs horizons mais aussi leur formation sont variés, octroyant à chacun la maîtrise d'une petite parcelle de l'offre.

L'étude de la structure du marché de l'implantation portant sur son type et le rôle des acteurs, la nature de leurs relations, les situations de pouvoir, de conflits, ou de coopération, constitue donc un élément clé pour le positionnement de l'offre d'une localisation donnée, par rapport à ses concurrents. L'approche de la structure du marché de l'implantation en termes de réseaux d'acteurs permet d'analyser les règles de fonctionnement du marché, pour en déduire les facteurs de performance marketing.

---

<sup>91</sup> *Economie & Entreprises*, dossier « Multinationales, envahisseurs, amis ou ennemis ? », N°13, février 2000 p35-47

Les travaux exploratoires réalisés par L. Texier et Emmanuelle Sabot (1990) sur la structure du marché de l'implantation des entreprises ont porté sur l'étude de 5 cas français. (Document interne IRE, novembre 90).

L'hypothèse principale de la démarche consiste à penser que la manière dont le réseau local d'acteurs fonctionne, et la perception qu'en a une organisation en recherche d'implantation, sont une variable explicative de ses choix, et constituent un facteur de préférence dans la décision d'implantation.<sup>92</sup>

### 1-2-1-2 Les facteurs

On se reportera ici aux théories de localisation des entreprises<sup>93</sup> rapportées par certains auteurs comme WEBER qui a travaillé sur la première théorie générale qui concernait la localisation industrielle. D'après lui, la localisation optimale est celle qui minimise les coûts de production.

Sa théorie repose sur trois postulats qui portent soit sur une localisation spécifique des matières premières, soit sur l'existence de bassins de main d'œuvre à un certain taux de salaire, ou encore à la localisation des marchés des produits finis, en certains points avec concentration de la concurrence.

Ainsi selon ce même auteur, les seuls facteurs pouvant contraindre cette localisation industrielle sont les coûts de transport, les coûts de main d'œuvre, la force d'agglomération et de désagglomération.

Il ne tient nullement compte d'autres aspects importants à nos yeux, tels que la structure politique, la culture ou la répartition dans l'espace. Pour lui "*l'espace est uniforme culturellement, politiquement et spatialement*".

De notre point de vue, le coût de la main d'œuvre a une incidence sur la production mais dans un sens inverse, dans la mesure où un coût faible n'est pas nécessairement synonyme d'économie ni de baisse de coûts de production, quand le niveau de compétence est tout aussi bas.

La théorie de Weber, certes intéressante, ne manque pas de susciter des critiques et sera "affinée" et élargie par deux autres auteurs : Palander qui apportera des précisions quant aux coûts de transport et introduira l'étude de marché et de la compétition entre les firmes, et Hoover qui, de son côté, complètera l'analyse de Palander en lui ajoutant les frais supportés par une marchandise jusqu'à son arrivée chez l'utilisateur.

---

<sup>92</sup> FLIPO J.P., TEXIER, L., *Revue française du Marketing* – n°136 – 1992/1, op., Cité.

<sup>93</sup> WEBER A. *Über den Standort der Industrien*, Tübingen, 1909, cité dans MERENNE-SCHOUMAKER B., *La localisation des industries*, Nathan, 1991

Auguste Lörsch s'intéresse aux problèmes liés à la demande et à ses variations, mais tient aussi compte de l'interdépendance des entreprises.

Les théories de localisation ne sont pas si simples, ni ne fonctionnent de façon mathématique, certaines négligent des facteurs essentiellement subjectifs et supposent les acteurs, et en premier lieu, le dirigeant comme parfaitement rationnels. Les nouvelles approches que sont l'optique béhavioriste, la critique radicale et l'approche systémique tiennent compte de ces facteurs "subjectifs".

Le sujet est assez vaste et on ne pourrait passer en revue ces approches ni tous les éléments qui interviennent dans ce processus de décision de localisation. Entrent en ligne de compte notamment les stimuli internes et externes, en plus d'autres facteurs.

Rapportons seulement quelques procédés qui compléteront ces réflexions, à savoir que la recherche d'une localisation potentielle est précédée par un relevé ou une étude des caractéristiques techniques du projet telles que le terrain, les bâtiments, l'équipement et des facteurs indispensables à l'activité comme le transport, ou la main d'œuvre, et que la définition des besoins de la future localisation amène la sélection de quelques alternatives possibles.

Ce choix se fait fréquemment en deux temps : il y a d'abord la sélection de quelques zones favorables (pays, régions, villes, quartiers, ...), puis la recherche d'un ou plusieurs sites favorables.

Cependant le choix d'une localisation est très fortement influencé par les informations dont dispose le décideur et par les images qu'il se fait des différents milieux de localisation : réputation de la MO, des opinions politiques, etc. Ce que ne reconnaissent pas les théories de localisation.

Les alternatives sélectionnées sont comparées et classées à travers deux aspects, le quantitatif comprendra le coût d'investissement, le coût d'adaptation, le coût de fonctionnement, etc., le qualitatif englobera la qualité de la desserte, ou encore le dynamisme local.

Le dynamisme économique général et l'importance du marché restent deux critères importants lors d'une implantation, mais aussi la qualité du cadre de vie qui y règne.

La localisation choisie sera tirée du classement final. Toutefois cette localisation ne sera pas forcément la première du classement car d'autres facteurs qualitatifs peuvent encore intervenir et modifier la décision. Il s'agit des facteurs que certains auteurs appellent les coûts de satisfaction et d'insatisfaction.

On rapportera que pour les géographes industriels, par exemple, un facteur ne peut à lui seul expliquer une localisation, ou qu'un même facteur peut exercer des influences diverses (attirer ou repousser des entreprises différentes), que le choix d'une localisation est la résultante d'un nombre plus ou moins grand de facteurs dont le poids et la diversité varient fortement d'une situation à l'autre, enfin que la sélection finale d'une localisation est toujours une question de compromis et d'opinion.

Toute implantation d'activités est en réalité la résultante de deux grands types de facteurs correspondant :

- aux caractéristiques des territoires selon différents niveaux
- aux caractéristiques des entreprises et des établissements

Voyons comment interviennent ces éléments pour susciter et déclencher la motivation chez ces investisseurs, pour se déplacer, et mener leurs projets, hors de leurs frontières d'origine.

## **1-2-2 Approches d'investissement dans un pays émergent**

### **1-2-2 – 1 Choix du pays**

Le choix des pays cibles a fait l'objet de travaux (J.M de Leersnyder, 1986 et C. Croué, 1993) qui soulignent d'une part l'alternative entre la concentration sur certains marchés ou la dispersion sur de nombreux pays et, d'autre part, l'alternative entre des marchés semblables ou dissemblables. Le croisement de ces critères fait du développement spatial un des centres de gravité de la stratégie de développement international de l'entreprise.<sup>94</sup>

La décision d'implantation (ou de localisation) reste un phénomène très complexe, nous venons d'en avoir un aperçu. Il est une composante importante à notre sens qui transcende toutes les autres, parce qu'elle les concerne toutes, c'est celle de l'information. Nous traiterons cet aspect, après avoir passé en revue les motivations profondes, les formes d'implantation et les catégories d'investisseurs qui s'orientent vers ce pays.

---

<sup>94</sup> JOFFRE, P. , « Globalisation de l'entreprise », *Encyclopédie de gestion*, T2, p.1634

### 1-2-2-2 Choix de modalité d'entrée dans le pays d'accueil

Les choix du mode d'entrée à l'étranger peuvent être classés en trois catégories aux frontières de plus en plus imprécises :

- les modalités marchandes : exportation traditionnelle avec ou sans point d'ancrage propre à l'étranger,
- les modalités intégrées : implantations productives et commerciales en pleine propriété ou en copropriété,
- les modalités concertées ou relationnelles faisant une large place à des contrats de longue durée entre partenaires de nationalités différentes (franchise et joint-venture).<sup>95</sup>

Pour cette dernière modalité, particulièrement intéressante pour les entreprises locales, on notera les avantages qui se placeraient plutôt sur un niveau de gain de temps et d'expérience, de partage de l'investissement, de naturalisation de l'entreprise et d'acceptation plus facile par les autorités locales ; mais aussi les inconvénients qui peuvent être rapportés aux risques rattachés eux-mêmes aux conflits d'intérêts et au partage de l'autorité ou encore à un montage juridique difficile<sup>96</sup>

Le risque est une composante intimement liée à l'acte d'investissement à l'étranger, et davantage encore quand se crée un partenariat avec des opérateurs locaux, et ce pour différentes raisons, sur lesquelles nous reviendrons dans une partie ultérieure de ce travail. Il faut simplement souligner l'importance de vigilance et de formalisation à adopter dans ces cas.

*« Une des conditions les plus importantes de réussite est l'équilibre et la réciprocité entre les partenaires [] D'où la nécessité de comprendre les finalités, les motivations et les attentes du partenaire avant de signer le contrat. La coopération est aussi une affaire de complémentarité : pour établir des synergies et être efficaces, les partenaires doivent mettre en commun leurs propres ressources, parmi les plus vitales. »<sup>97</sup>*

---

<sup>95</sup> JOFFRE, P., *Encyclopédie de gestion*, T2, op., cit.

<sup>96</sup> PASCO-BERHO, C, op. Cit.

<sup>97</sup> Guide pour les PME, op., cité., p.35

## **Section 2 - Motivation de ces investisseurs pour aller sur des marchés émergents, et au Maroc en particulier**

### **2-1 Leur répartition**

Les investisseurs peuvent être répartis en deux grandes catégories : les grands groupes qui ont une stratégie foncièrement à l'international depuis de nombreuses années et les PME qui y sont parvenues sous la contrainte de la globalisation et d'une certaine saturation des pays d'origine. Quelquefois ce choix est aussi délibéré.

Les uns et les autres peuvent adopter des approches très différentes.

#### **2-1-1 Les grands groupes**

Les multinationales ou grands groupes sont implantés partout en Europe, voire à travers le monde. Le stade simultané ou suivant consiste pour eux à s'orienter vers des pays en voie de développement où les besoins sont nombreux. Ce sont, en général des opportunités d'affaires. Le Maroc attire, plus particulièrement en raison de liens historiques, de culture ou de langue, surtout les pays du sud de l'Europe, avec lesquels il noue des liens privilégiés.

Les grands groupes viennent au Maroc, parce qu'ils en ont les moyens. Ils viennent avec une batterie de consultants, de juristes, d'avocats. Quand ils veulent s'implanter au Maroc ils le font au meilleur rythme parce qu'ils ont les moyens de prendre leur temps. Des groupes de tourisme par exemple, peuvent mettre jusqu'à deux ans pour acquérir du foncier.

Ils ont également la possibilité et les moyens de s'appuyer sur les études les plus approfondies possible du marché, avec une stratégie marketing bien établie, puisque tel est leur principe de fonctionnement.

Treize sur les quinze premiers groupes français ont des implantations au Maroc. Ils sont là depuis longtemps, ils connaissent le marché, l'administration, les rouages...

#### **2-1-2 Les PME-PMI**

Les petits ou moyens entrepreneurs n'ont, en général pas les moyens de détacher des avocats, de faire appel à une fiduciaire, ou à un cabinet juridique pour monter les statuts, ou encore de créer une filiale avec une infrastructure physique.

Dans la plupart des cas, il s'agit d'une délocalisation de la production, ou d'une exploitation. Sur le terrain, il n'est pas rare qu'un courant d'affaires se crée entre le Maroc et des pays européens. Quand celui-ci s'ancre et se développe, les entreprises décident de s'implanter dans le pays d'accueil, de façon plus pérenne. Grâce à ce courant, elles savent déjà où aller, et à qui s'adresser. Leur implantation est presque toujours précédée de prises de contacts, d'échange de commerce, d'instauration de flux d'affaires qui leur permettent de beaucoup mieux appréhender le marché marocain.

Les PME ont cette caractéristique de s'installer généralement, au départ, sur des bases relationnelles et intuitives. Celles-ci prennent de l'importance par la suite et il arrive un moment où elles viennent délocaliser parce qu'elles ne peuvent plus répondre à la demande.

L'affaire mûrit, cela permet de désamorcer de mauvais contacts. Ceci n'est, cependant pas typique du Maroc.

## **2-2 Quelques caractéristiques des investisseurs et des investissements étrangers au Maroc**

Nous avons essayé de faire un test avec les investisseurs Italiens, qui ne sont, du reste pas de gros investisseurs au Maroc. A cela quelques raisons :

- il existe en Italie 1 600 000 entreprises(PME), qui ont la capacité d'exporter mais pas certaines capacités, notamment humaines, pour pouvoir s'expatrier. Ce sont pour la plupart des entreprises familiales capables de création dans leur pays d'origine et d'exportation dans n'importe quelle partie du monde mais pas d'investir à l'étranger.
- Parmi les grands groupes, la plupart ont été rachetés par de grands holdings internationaux.
- Il y a eu en plus en Italie l'opération « mains propres » et la lutte contre la corruption, ce qui a freiné pendant quelque temps les investissements. Aujourd'hui il y a reprise.
- Certains groupes préfèrent néanmoins rester, et ce notamment avec la réouverture du marché local et se préoccupent plus d'investir dans leur pays que d'aller à l'étranger.

De ce fait, on ne trouve pas beaucoup de grands représentants italiens au Maroc, à part FIAT qui est là depuis quarante ans et qui connaît bien le Maroc, ou encore CRISTALSTRASS .

Les investissements italiens se retrouvent pour une petite part dans l'agro-industrie dont un grand projet à Agadir, d'autres moins importants sont localisés à Marrakech et à Fès.

Les Italiens sont présents essentiellement dans la transformation des produits de la mer, notamment des anchois et de garniture de pizza, conserves végétales et de poissons. Ce sont toutes des délocalisations partielles.

Si on faisait le lien entre les origines et l'historique des différentes grandes catégories d'investisseurs, on retrouverait probablement des explications intéressantes et certainement spécifiques. Il est une autre façon, également d'étudier ces opérateurs, c'est celle qui prendrait appui sur leur façon d'aborder et de pénétrer le marché.

## **2-3 Implantation au Maroc et stratégie de ces firmes**

On peut considérer que les principaux objectifs de ces investisseurs sont de deux ordres :

- élargir leur marché,
- être présent sur le plan maghrébin,

Il serait intéressant de pouvoir grouper ou classer les investisseurs mais aussi les formes d'investissements selon telle ou telle nature.

### 2-3-1 Vers une typologie des investisseurs et des investissements

Peut-on faire une typologie des investisseurs ou des investissements et sur quels critères ?

Cela dépend, justement des critères, et chacun va les voir par rapport à ses propres normes ou intérêts. L'appui sera fait soit sur la correspondance par rapport à un métier, l'existence d'un marché, la rentabilité, l'évaluation des risques, ou encore la qualité du partenaire.

En fait la typologie n'est pas intrinsèque, cela dépend du domaine de travail et des critères intéressant ce domaine : géopolitique, réglementation, .... Elle peut être envisagée en fonction des pays et de la taille des investissements projetés. Certains de ces critères font néanmoins l'unanimité chez la presque totalité des investisseurs que nous avons rencontrés, à savoir l'intérêt du projet , l'existence d'un marché, la rentabilité, l'évaluation et la prise de risque, et la qualité du partenaire s'il y en a un.

De la même façon que nous avons suggéré une typologie des investisseurs, une autre typologie serait tout aussi intéressante, elle porterait sur le type d'investissement qui pourrait être catalyseur pour le pays. Il s'agirait notamment de chercher la meilleure formule et de déterminer s'il serait plus intéressant d'investir dans la grande distribution pour distribuer, au Maroc, des produits fabriqués à l'étranger, et là, la valeur ajoutée se ferait à l'étranger ; ou alors si l'intérêt n'est pas dans l'investissement dans la production locale avec des produits conçus ailleurs, ou dans le pays ? Enfin l'intérêt du Maroc n'est-il pas dans l'investissement dans la recherche , la conception et la production locales ?

La typologie sectorielle fondée sur les statistiques existantes selon le secteur, serait également porteuse d'intérêt. Nous allons présenter un exemple des typologies possibles.

#### Typologie proposée des investisseurs

|                 | ORIGINE       | MOTIVATION   | PROFIL DU DECIDEUR   | OPPORTUNITES CONTRAINTES   |
|-----------------|---------------|--|--|--|
| <b>PERSONNE</b> | Europe latine | Facteurs macroéconomiques plus intéressants/investissement spontané (coup de foudre pour le pays, le climat..) Raisons personnelles (familiales, de santé..) | Homme d'affaires/ Entrepreneur/  | Opportunité de nouveau marché, de niche, nouveau débouché..<br>Contraintes : suivi de la concurrence.<br>Conditions devenues difficiles dans pays d'origine (fiscalité, main d'œuvre...) |
| <b>GROUPE</b>   | Europe latine | Globalisation/proximité de marché/plate-forme pour l'Afrique et certains pays d'Orient   | Conseils d'administration de grands groupes/ grands groupes financiers | Nécessité de mondialisation, d'internationalisation + concurrence rude   |



On distingue pour l'élaboration de cette matrice trois critères de différenciation selon qu'il s'agisse d'investissement d'ordre privé et concernant une (ou petit groupe de) personne(s) ou bien de grands groupes :

- la motivation : qu'elle soit objective ou subjective, fondée ou non, planifiée de longue date ou spontanée, structurée, ou non, planifiée à moyen ou long terme...
- le profil du décideur :
  - personne ou petit groupe de personnes entrepreneurs novices ou rompus à la tâche, hommes d'affaires, grands exploitants, grands commerciaux...
  - conseils d'administrations de grandes holdings, groupes financiers...
- les contraintes et/ou les opportunités : dans chacun des deux cas l'investissement se fait selon des motivations mais le plus souvent aussi par saisie d'une opportunité qui se présente à un temps t (ouverture de marché, nouvelles dispositions attractives, perception d'un nouveau créneau, intérêts pour des choses ou technologies nouvelles (modes), ...mais également sous le poids de certaines contraintes : conditions moins valables dans pays d'origine, manque de main d'œuvre, de ressources naturelles, suivi de la concurrence qui dicte ses lois....

Là encore, de la même façon que pour la typologie des investissements le plus intéressant est de faire ressortir par degré d'importance, les formes de présence de ces investisseurs au Maroc, et peut-être aussi les plus dynamiques.

Cette typologie pourrait prendre la forme d'une matrice, qui mettrait en jeu trois critères de différenciation selon qu'il s'agisse d'investissement d'ordre privé concernant une personne ou bien des grands groupes.

Ces critères seraient : la **motivation** selon qu'elle est objective ou subjective, fondée ou non, planifiée de longue date, structurée, ou opportuniste; le **profil du décideur** qu'il s'agisse d'une personne ou d'un petit groupe de personnes entrepreneurs novices ou rompus à la tâche, ou des hommes d'affaires chevronnés (grands exploitants, grands commerciaux...) ou encore des conseils d'administrations de grands holdings, ou groupes financiers...

Le dernier critère serait enfin les **contraintes** opposées aux **opportunités** : dans chacun des deux cas l'investissement se fait en suivant des motivations différentes, parfois, par saisie d'une opportunité (ouverture de marché, nouvelles dispositions attractives, perception d'un nouveau créneau, intérêts pour des choses ou des technologies nouvelles (phénomène de mode)), ...ou encore sous le poids de certaines contraintes.

Le plus intéressant serait de faire ressortir, par degré d'importance, l'esprit « aventurier » de ces investisseurs au Maroc, et peut-être aussi de repérer les plus dynamiques.

D'où une autre matrice proposée pour une catégorisation des investissements.

## Typologie des investissements

|                               | PERSONNE  | GROUPE  | FONDS  |
|-------------------------------|---|---|--|
| <b>DIRECT</b>                 | Création et/ou développement d'une affaire personnelle, généralement petite ou moyenne entreprise /délocalisation | Création de multinationale/franchise/             | Privés/<br>reconversion de dettes/<br>capital de holdings/<br>crédits divers au Maroc ou à l'étranger/ |
| <b>PARTENARIAT</b>            | Association avec des partenaires marocains ou étrangers pour création ou développement de PME/PMI                 | Licence/joint-venture<br>Association commerciale/ |  |
| <b>PRISE DE PARTICIPATION</b> | Entrée dans le capital d'une entreprise /actionariat  | Fusion-absorption /<br>actionariat/rachat         |  |

On distingue pour l'élaboration de cette matrice deux critères de classification :

- la source de financement : fonds propres, ou capitaux de holdings
- le cadre de gestion, à savoir le mode de gestion et le type de gestionnaire :
  - gestion personnelle dans le cadre d'un investissement privé avec ou sans intervention d'organismes financiers de crédit
  - gestion dans le cadre d'une politique globalisée, à l'échelle mondiale, dans le cas des grands groupes et des multinationales

L'essentiel est de faire ressortir là aussi, par degré d'importance, les formes de présence de ces investissements au Maroc, et peut-être aussi les plus rentables.

De la même façon que pour les investisseurs, on peut par exemple se baser sur deux critères de classification et représenter l'ensemble sous forme de matrice constituée de la **source de financement** : fonds propres, ou capitaux de holdings et du **cadre de gestion**, à savoir le mode de gestion et le type de gestionnaire : gestion personnelle dans le cadre d'un investissement privé avec ou sans intervention d'organismes financiers de crédit ou gestion dans le cadre d'une politique globalisée, à l'échelle mondiale, dans le cas des grands groupes et des multinationales

### 2-3-2 Catégorisation de ces investisseurs, selon leur stratégie

Comme nous venons de le voir différents types de critères peuvent être à la base d'une classification ou d'une différenciation ou rapprochement entre les investisseurs, l'un d'entre eux peut être également leur façon d'aborder et de pénétrer le marché et les stratégies déployées.

Si l'on veut les différencier ou les classer, on peut préciser que

- pour une première catégorie : ce sont des gens, , qui arrivent d'Europe avec quelques idées qu'ils tentent de concrétiser au Maroc, parce qu'ils pensent que c' est un marché d'opportunités. Ils essaient généralement, soit de s'associer, soit de monter d'abord un bureau, qui leur permettrait ensuite d'avancer dans leur projet.
- une deuxième catégorie d'investisseurs cherche des pays à coût de main d'œuvre peu élevée. Le Maroc en fait partie, en compétition avec les pays d'Asie et certains pays d'Amérique du Sud. Ce sont des gens, qui pour des raisons de coût ont besoin de délocaliser une partie de leur fabrication, de façon à rester compétitifs.

Ces derniers arrivent avec un projet ficelé, et savent déjà sur quel marché ils vont opérer en matière de secteur d'activité, d'orientation export ou local,..., leur portefeuille de clientèle est déjà constitué, ils démarrent sur le champ, ils ont, en général fait une étude au préalable.

Ces gens ont l'habitude de changer de pays aussi vite qu'ils y viennent et de déplacer leur production là où ils trouvent le moins de souci possible, essentiellement en ce qui concerne la main d'œuvre : réglementation, code de travail, syndicat....

Le fait que la réglementation de la main d'œuvre n'est pas encore structurée dans le pays, qu'il n'y a pas encore de tribunaux sociaux, les rend très hésitants, ou alors ils prennent les précautions nécessaires (travail d'intérim, CDD, très peu de CDI). Les grands groupes, s'octroient des garanties sous forme - compte tenu de leur taille - d'accords préférentiels sur le plan politique, ce qui leur permet de régler leur situation, en cas de besoin.

Ce n'est pas le cas de tous ces entrepreneurs. Les PME, dans des secteurs de moindre taille, hésiteront face à cette situation et préféreront donner des ordres de fabrication à des gens qui existent déjà sur le terrain, plutôt qu'elles ne s'investiront.

Aujourd'hui la clé d'un projet reste un retour sur investissement qui doit se faire en moins de cinq ans.

*Au delà c'est considéré comme un investissement à risque, nous confie un expert « cinq ans c'est la vision politique que l'on peut avoir, on pense qu'à quatre ou cinq ans on ne se trompe pas sur la stabilité d'un pays, au delà on peut se tromper, cela est fait selon des analyses politiques. Chaque pays est analysé selon ses risques politiques ou financiers, il y a des territoires plus faciles que d'autres. ».*

- une troisième catégorie choisit délibérément de s'attaquer au véritable marché local : ils viennent dans un premier temps, font des études de marché extrêmement poussées et apprécient les intérêts qu'ils peuvent avoir au Maroc. Ce sont des choix qui ont été minutieusement étudiés. Les opérateurs viennent avec des investissements très lourds et un savoir-faire conséquent.

Cette troisième catégorie vient généralement rarement toute seule, les investisseurs de cette classe essaient d'avoir des partenaires qui soient suffisamment représentatifs du tissu économique marocain, du moins du tissu capitalistique.

On donnera pour exemple, celui du groupe ACCOR qui est venu au moment où le Maroc, en perte de vitesse, voulait privatiser ses hôtels. ACCOR a fait une étude de marché sérieuse et les résultats touristiques probants de l'année 99-2000 montrent la fiabilité de leurs études. Ils ont apporté leur savoir-faire. Dans certains cas ils ont racheté, dans d'autres ils ont loué. Ils se sont faits accompagner par des structures locales solides.

Les investisseurs de cette catégorie sont cependant extrêmement volatiles. S'il sentent du jour au lendemain des problèmes, ils peuvent repartir aussi vite qu'ils sont venus. Ce sont des gens qui sont installés dans une mondialisation totale ce qui fait que le Maroc représente une part infime, qui, en cas de perte de capitaux, n'affectera pas beaucoup leur surface financière.

Nous venons de passer en revue quelques unes des motivations, qui, selon le type d'entreprise, peuvent pousser, ces firmes, tenant compte de leur stratégie, à envisager de s'implanter hors frontières d'origine.

Afin de mieux cerner les raisons et les enjeux d'une telle décision, il nous faut considérer plus précisément l'acte lui-même, dans son contexte.

## **2-4 L'investissement en pays émergents : cas du Maroc**

### **2-4-1 – Situation d'investissement**

Nous avons donné, au début de ce travail, une définition des pays émergents, mais « *les configurations de ces pays sont très diverses d'un pays à l'autre et d'un secteur à l'autre.* »<sup>98</sup>

A cette diversité qui rend la tâche rude voire impossible de considérer ces pays dans une approche globale et unifiée, s'ajoute une difficulté supplémentaire qui consiste, pour les investisseurs qui s'y intéressent, à devoir investir, dans ces pays, parfois à des moments critiques, comme les périodes de transition très caractéristiques de ces types de marchés.

Au moment du protectionnisme local, quand l'entrée sur un tel marché était accordée d'office et qu'alors l'avantage décisif était réservé au « premier entrant », celui-ci devenait nanti et construisait le marché.

Face à l'incertitude élevée, les entreprises, aujourd'hui, doivent mettre en œuvre des outils permettant de diminuer ou de passer outre cet inconvénient. Pour ce faire, elles sont amenées, en particulier à maîtriser, le plus rapidement et du mieux possible les « atouts intangibles » les

---

<sup>98</sup>TURCQ D., 1997, op., cité.

plus fondamentaux, et à choisir des approches stratégiques adaptées tout en se tenant prêtes à en changer si les circonstances l'exigent, mais aussi à peut être identifier les alliances potentielles en fonction du nouveau contexte concurrentiel.

Les entreprises de l'OCDE découvrent souvent que leurs actifs intangibles habituels ne sont guère utiles ni exploitables sur un marché émergent. La possession d'une marque, d'un design ou d'un avantage comparatif lié à un procédé exclusif n'a de valeur que si la propriété intellectuelle est bien protégée.<sup>99</sup>

Face à ces défis, les mêmes questions assaillent les entreprises en place qui veulent défendre une position acquise ou en établir une. Pour diminuer ou gérer l'incertitude, elles doivent s'attacher à bien connaître le marché visé et notamment, sa taille, et savoir si sa taille intrinsèque peut être augmentée ou encore sa croissance et son créneau d'opportunités.

Ces marchés restent « modelables ». S'il est indéniable que la taille d'un marché dépend principalement du nombre de consommateurs qui sont au-dessus d'un certain PIB par tête, une telle analyse néglige un élément fondamental, celui du comportement des acteurs sur ce marché, et en particulier les pouvoirs publics et les entreprises en place. Négliger l'importance des acteurs dans la formation des marchés serait, pour une entreprise, se condamner à un rôle de suiveur et manquer des opportunités. C'est encore plus vrai sur les marchés émergents, car la population, est jeune et ambitieuse, la croissance forte, les structures concurrentielles en devenir.

#### **2-4 -2 - Nature et forme d'investissements**

Nous recherchons, ici, les raisons qui poussent, d'une façon générale, ces acteurs à venir au Maroc.

Il s'agit dans ce développement d'éclaircir certains points entrant directement dans le processus d'investissement, et pris en compte dans une telle décision. On passe en revue, notamment, le climat d'investissement, les dispositifs d'attraction mis en place et leurs effets, les atouts et les inconvénients du pays, les attentes des investisseurs existants et potentiels, la tendance actuelle des projets d'investissement, l'avantage concurrentiel si le pays en possède, et enfin les suggestions pour l'avenir, provenant aussi bien des nationaux que des investisseurs étrangers.

Le Royaume jouit, auprès des investisseurs étrangers d'une bonne image de stabilité, de continuité, où les règles du jeu sont respectées. Sa situation géographique - le Maroc est à 18 Km de l'Europe - ainsi que sa francophonie, la projection des Marocains qui se fait sur l'Europe à travers les vacances, les études, la famille,....., sont autant d'atouts qui favorisent le choix du Maroc par les Européens, essentiellement. Des liens politiques, personnels, culturels, économiques et historiques lient ce pays à l'Europe.

---

<sup>99</sup>TURCQ D., 1997, op., cité

Différentes autres motivations peuvent être à l'origine du choix de s'installer au Maroc. On donnera ici, celles qui nous ont parues les plus saillantes et les plus communes aussi à plusieurs d'entre eux :

a) **Des facteurs expulsifs du pays d'origine** : il peut s'agir d'une baisse de marge, d'un tassement de prix de revient. Certains investisseurs cherchent à délocaliser à cause des coûts de facteurs tels le prix du terrain, de la main d'œuvre....)

b) **La compétitivité** : c'est là un élément déterminant dans la prise de décision de partir du pays d'origine, commun à beaucoup d'investisseurs. Il arrive que par rapport aux concurrents, dans différents secteurs, il ne soit plus possible, à un certain degré, de produire en Europe (ou ailleurs), et souvent il faut, pour pouvoir survivre, suivre la concurrence.

D'autre part, la réussite des pionniers incite souvent à ces délocalisations. « *à l'époque nous étions les derniers à avoir une unité de production en France et par rapport à la grande distribution nous ne pouvions pas suivre au niveau prix* » explique un producteur des produits de la mer.

Nous nous reporterons à l'une des significations, qui nous ont été données, par nos différents interlocuteurs, de ce terme:

« *Dans un monde en pleine mutation, marqué par une concurrence de plus en plus vive, la compétitivité n'est jamais quelque chose de définitivement acquise : on peut bien être compétitif, aujourd'hui, sans être sûr de le rester et un marché combien même acquis aujourd'hui ne peut plus l'être à terme.* »

Cette compétitivité peut-elle être rattachée à des avantages autrefois porteurs comme ceux liés au premier entrant, mais ceux-ci ont-ils encore un sens ?

Dans un marché tel que celui que nous étudions, les suiveurs peuvent surmonter ces avantages du pionnier et se substituer à lui à la condition d'offrir des produits de substitution à des prix inférieurs à ceux du pionnier, avec une qualité et des caractéristiques proches ou sensiblement identiques au produit substitué (exemple des marques distributeurs).

c) **La capitalisation d'expérience** : nous avons rencontré différentes situations de reprise d'affaires dans le cas, par exemple, d'anciens associés : l'opportunité se présente lorsque l'un des partenaires souhaite se retirer ; souvent le repreneur au lieu d'aller chercher un autre partenaire ou de s'implanter de manière indépendante, choisit de capitaliser cette expérience et procède à la reprise de l'entreprise pour assurer une continuité et bénéficier du travail déjà effectué.

d) **Un choix stratégique** : Etre présent au Maroc, cela peut signifier également plus une vitrine qu'un choix économique. Cette présence peut s'inscrire dans la politique globale d'internationalisation de la firme, même si économiquement cela ne se justifie pas toujours pour certaines grandes marques essentiellement. « *L'approche du Maroc est relativement simple : ce marché mérite que la marque X y soit représentée et X mérite d'y être présente de la même façon qu'elle est présente partout dans le monde* ».

e) **Un choix pratique** : Le Maroc serait pris comme marché local bien sûr mais aussi et surtout comme plate-forme pour d'autres marchés. C'est le cas pour certains grands

groupes de services, ou de télécommunication qui sont présents partout dans le monde et qui ajoutent la boucle méditerranéenne en s'installant au Maroc.

Le Maroc est utilisé comme tremplin à visée régionale ou mondiale. On va dans un pays parce qu'il y a de meilleures conditions ou incitations, ou bien parce qu'il peut servir de tête de pont vers d'autres marchés. C'est un critère qui domine de plus en plus. Le Maroc est considéré comme un tremplin vers l'Afrique et l'Europe, c'est ce qui pousse davantage les gens à investir, plus que le coût de la main d'œuvre par exemple. C'est une plateforme tournante vers d'autres marchés.

Il s'agit également de cas où des entreprises en accompagnent d'autres au niveau international, ex : Renault qui vient s'établir au Maroc a besoin d'avoir AIR LIQUIDE ou GENERAL TIRE, à ses côtés, quelques grands groupes ont besoin d'un certain nombre d'internationaux qui viennent pour les aider et travailler en partenaires

- f) **Un choix économique :** l'un des responsables des grands groupes que nous avons rencontrés nous dit « *quand on est une marque à vocation mondiale on cherche à s'implanter dans tout pays susceptible d'apporter un chiffre d'affaire* ». Les facteurs macro-économiques classiques restent prisés, nous citerons : le coût de la main d'œuvre, très bas en comparaison avec les pays d'origine des investisseurs. Encore que ce coût prend de moins en moins d'importance, puisqu'on trouve dans les pays de l'Est, en particulier en Albanie et en Yougoslavie qui sont au bord de la mer et non loin de certains pays d'Europe, une main-d'œuvre 50% moins chère qu'au Maroc. Des investisseurs européens choisissent quand même de venir au Maroc parce que d'autres considérations entrent en ligne de compte, la disponibilité de certaines matières premières, et surtout l'accord qui existe entre le Maroc et la CEE qui fait que certains produits sont exonérés de taxes. Si ce partenariat n'existait pas, les produits de la mer, par exemple, seraient taxés à 25%, le gain attractif qui existe au niveau du coût de production n'existerait plus.
- g) **Un choix culturel :** certaines affinités culturelles et historiques rendent les européens du pourtour méditerranéen plus proches d'un marocain que d'un bulgare, d'un roumain ou d'un polonais, affirment plusieurs de ces acteurs.
- h) **Le choix pour le label qualité :** le Maroc jouit d'un label qualité au niveau international, et dans différents domaines dont certains produits de la mer. Leur traitement se fait en quasi totalité sur place : ceux qui choisissent d'autres pays pour le traitement de ces produits le font uniquement pour un coût moindre de la main-d'œuvre. Les produits restent cependant dans un état semi-fini, et la fin du traitement est réalisée dans un pays européen, comme en Italie par exemple. Au Maroc l'avantage est de pouvoir faire un produit fini meilleur (puisque on ne déplace pas la marchandise à moitié traitée), avec une main-d'œuvre à un coût raisonnable comparé à l'Europe mais un produit jouissant d'une bonne image et surtout très bien apprécié.

Ceci résulte du fait que le Maroc a fait montre d'efforts considérables, en matière d'évaluation des établissements de mise en norme des unités de transformation pour les produits alimentaires. La structure sanitaire garantit les produits de la consommation humaine. Ces grands efforts de normalisation et de qualité valent au pays d'être reconnu comme pouvant donner des garanties de contrôle à un niveau européen.

Ce label qualité existe dans d'autres métiers, mais ne lui est pas toujours reconnu. Nous avons rencontré des responsables de filiales de grands groupes installés au Maroc et notamment dans la fabrication d'appareils électroménagers qui l'ont attesté.

Un des responsables déplore cette méconnaissance de qualité locale par les Marocains eux-mêmes qui sont constamment à la recherche et à l'affût de produits importés.

- i) **La proximité géographique** : cette proximité du Maroc par rapport aux pays européens est un facteur important parce qu'aujourd'hui, la délocalisation exige de plus en plus de recourir à une main d'œuvre spécifique, des matières premières, ... il est également recherché un coût intéressant au niveau douanier, et un coût logistique qui ne soit pas trop élevé.

D'autres motivations plus originales, moins connues peuvent également être à l'origine de cette décision. Certains de ces investisseurs ont pu être sollicités par un de leurs employés marocains, à l'étranger, et l'affaire a abouti par la suite. Ce sont de petits investissements de 500 000 à 1 million de DH. Plusieurs domaines sont concernés : la construction, le matériel agricole, et souvent des associations se créent par ce biais.

D'autres raisons peuvent également faire pencher la balance du côté du Maroc par rapport à des pays de situation économique équivalente et offrant des avantages similaires : la plus remarquable se rapporte probablement au fait qu'il y ait moins de risque qu'ailleurs.

Des raisons éthiques et de droits de l'Homme influencent également ces choix : les Européens sont parfois concurrencés pour placer leurs produits par de gros investissements taiwanais dont les produits sont faits en Chine par une main d'œuvre « *très exploitée* ». Une telle exploitation dissuade ces opérateurs d'aller dans ces pays.

Le choix est parfois **impulsif** : nous avons également rencontré des « coups de cœur » et des investissements réalisés en raison d'un lien familial (conjoint) ou amical.

Et puis il y a ...l'opportunité c'est à dire que si le chantier est suffisamment rémunérateur, ces opérateurs n'hésitent pas à venir.

Parmi toutes ces raisons, les investisseurs puisent et fondent leurs motivations qui tiennent compte d'autres facteurs sous-jacents se rapportant autant à des critères internes qu'à des conditions externes, ils doivent en outre prendre en considération le type de marché à viser.

### 2-4-3 Les Marchés cibles

Nous entendons par là l'orientation que décide de prendre l'entreprise vers tel ou tel marché (local ou export).

Cela dépend des domaines et des métiers, mais la tendance à l'export est plus importante que l'orientation locale.

Pour la Pêche et les produits de la mer, par exemple le marché est pratiquement 100% à l'export.



Très souvent il y a des constats différenciés. Quand il est intéressant d'investir au Maroc, se pose le problème de l'installation manufacturière ou de production qui est difficile compte tenu de la taille du marché. Voilà pourquoi dans d'autres cas, c'est l'idée régionale qui émerge surtout dans les services.

On voit de plus en plus de grandes firmes internationales installer une plate-forme de support, ou de distribution, à objectif régional au Maroc. Certaines conditions favorables comme trouver des techniciens et des ingénieurs bien formés est une motivation supplémentaire qui corrobore cette décision (ce qui est le cas du Maroc).

Quelle que soit la motivation, qu'elle soit de raison ou de sentiment, une fois la décision prise, il revient aux entrepreneurs d'établir un schéma, une stratégie de concrétisation de l'investissement, et de dérouler le mécanisme qui lui est sous-jacent.

### **Section 3 - Phases préparatoires du processus d'investissement**

Les phases précédant toute décision importante dans la vie d'une organisation sont ponctuées de diverses étapes et divers procédés de préparation et de collecte d'informations facilitant la prise de décision. C'est à ce volet information et son corollaire la communication que nous avons choisi de nous intéresser.

L'information transcende les logiques rationnelles ou irrationnelles, elle est indispensable à chaque maillon de la chaîne : la connaissance du marché de l'implantation de l'entreprise en matière de volume, de besoin, ...; l'identification des concurrents ; la compréhension des processus de la décision de localisation, c'est à dire les motivations, les participants à la décision, le processus de choix, ... ; l'analyse de l'offre des marchés d'accueil, la connaissance des facteurs d'environnement du marketing, des acteurs intervenant directement ou indirectement sur l'offre, notamment le pouvoir des prescripteurs dans la décision, le poids du cadre législatif, ....

Ce domaine de clarification du marché hôte est d'une importance capitale dans notre problématique, d'où le rôle des pouvoirs publics et des acteurs du marché de l'implantation à nourrir cette information et à lever toute confusion ou crainte de risque en véhiculant une image de stabilité locale, de transparence, de coopération et une perception positive basée sur une étude approfondie de la structure du marché de l'implantation.

#### **3-1 Informations –connaissances et prise de décision d'implantation dans un pays étranger**

Les perspectives d'évolution des débouchés offertes par les pays émergents font converger les processus d'investissements et l'intérêt pour ces destinations nouvellement reconsidérées. *« si vous n'êtes pas engagé aujourd'hui dans la construction des marchés de demain ou si, au moins, vous n'êtes pas bien au courant de ce qui s'y prépare, vous avez peu de chances d'y avoir votre place ».*<sup>100</sup>

---

<sup>100</sup> BLANCHARD Ken & WAGHORN Terry, 1997 , op. cit.

Le choix de la destination doit répondre à la triple question : où (quels pays), quoi ?(quels produits, services, savoir-faire...) et comment ? (quels modes d'entrée sur les marchés considérés).

A toutes ces questions et à toute perspective importante, il est une composante essentielle qui sert de pierre angulaire: l'information et son corollaire, la communication.

L'information est l'élément primordial à toute perspective et toute décision dans l'entreprise, seulement peut-on considérer qu'il y a d'un côté les producteurs de cette information et de l'autre ses consommateurs ? A qui revient véritablement la mission d'élaborer et de mettre à disposition des destinataires, tel ou tel type d'information ? L'entreprise doit-elle toujours compter sur les pouvoirs publics, ou certains organismes pour la doter en informations parfois indispensables, et dans l'urgence, ou ne doit-elle pas de son propre chef, et même si parfois cela dépasse ses compétences propres, aller au devant de cette préoccupation et participer de façon active dans cette production ?

Nous tenterons, dans la rubrique suivante, de voir si cette implication est effective chez les entrepreneurs étrangers installés au Maroc.

### **3-2 Rôle des investisseurs dans la production et la collecte de l'information**

Une des premières occasions pour laquelle l'entreprise nécessite de l'information est sa première prise de contact avec le marché visé, à savoir l'étude de celui-ci.

Les multinationales ne viennent, en général, qu'après avoir réuni l'ensemble des éléments qui leur sont nécessaires. Ce sont des gens qui ont leurs propres compétences qui envoient leurs spécialistes pour faire l'étude de marché, et pour estimer ce dernier.

Une tranche des investisseurs entretient une rigueur protocolaire, et plus particulièrement, vis à vis de cette étape.

Certains autres se préoccupent peu de la composante étude, encore moins du marketing.

D'autres encore font des études, davantage de faisabilité que de véritable connaissance du marché ou des consommateurs. Ils ont parfois le souci de venir avant l'installation, et de prospecter, ce sont, en général, de petits investisseurs.

Pour de nombreux cas de ces petits investisseurs, ce sont des gens qui ont une connaissance ou une antenne dans le pays d'accueil : un conjoint originaire du pays, un ami, un contact, un ancien employé, et c'est lui qui sera leur point d'entrée.

Il apparaît pour ces études de marché que peu d'initiatives sont prises dans ce sens, ou quand elles le sont, elles restent superficielles.

A cela il existe plusieurs raisons, parmi elles : un engagement peu convaincant des entrepreneurs étrangers eux-mêmes. Ils profitent parfois des stagiaires auxquels ils confient des études autour de leur réseau, pour savoir comment sont perçues leur marque, leur organisation ou encore où en sont leurs relations avec leurs partenaires.

Cela peut également être dû à un difficile retour de l'information et à un manque de spécialistes dans le domaine.

L'information est difficilement accessible voire non disponible dans la plupart des cas. Les statistiques et les analyses font cruellement défaut dans différents domaines

Au Maroc, il y a une culture (ou plutôt un culte) du secret et un manque de transparence sur des choses qui sont complètement admises en Europe, où tous les mois on peut moyennant quelques abonnements et au moyen d'outils disponibles, connaître ce que les confrères ont vendu, par type de marché et de réseau de distribution.

Les organismes de ce genre font défaut dans ce pays. Les informations sont données, souvent, par bribes.

Quant aux associations professionnelles, certaines jouent bien leur rôle à ce niveau, c'est le cas par exemple du textile, ou encore de la chimie ou du secteur pharmaceutique, dans d'autres secteurs notamment celui de l'électroménager, il y a une réelle pénurie de l'information.

L'implication des investisseurs étrangers, reste faible à ce niveau, pour faire évoluer la qualité, la quantité et l'impact de cette composante. Ceci n'est pas spécifique à ces opérateurs installés au Maroc, il ressort de plusieurs études que les entrepreneurs ont une attitude très passive. Ils ne font aucune démarche de recherche. Ils forgent leur jugement à partir de rencontres, de visites, de documents.

Toutes ces lacunes interviennent alors que l'information et la communication sont en définitive le lien qui peut rapprocher l'offre de la demande et faire aboutir les efforts et les avantages consentis auprès des intéressés. Sans cela le Maroc ne pourra guère poursuivre son avancée.

E. Pateyron<sup>101</sup> avance que le nouveau management de l'entreprise passe par « *le management stratégique* » de l'information et qui désigne l'utilisation de l'information à des fins stratégiques dans le but d'en tirer un avantage concurrentiel par rapport aux autres concurrents. L'information a donc un impact décisif et se situe au cœur du processus de la prise de décision stratégique.

---

<sup>101</sup> PATEYRON E.A. , Le management stratégique de l'information : application à l'entreprise, Paris, Economica, 1994

### 3-3 Sources d'informations

#### 3-3-1 Types d'informations recherchées

Les informations ont une double origine qui est soit interne à l'entreprise : fichier de clientèle, études de marché, ..., soit externe.

Les informations peuvent être primaires, elles ont alors un rapport direct avec l'étude ou secondaires, elles ne la concernent pas directement.

Les unes et les autres sont complémentaires et peuvent se trouver en interne : provenant de différents services de l'entreprise, ou en externe. Ces sources sont, alors, soit d'ordre institutionnel : Etat, institutions, associations, universités, INSEE, ministères, CNRS, ..., soit d'ordre commercial.

Pour Bertrand Saporta<sup>102</sup> « la première précaution dans une décision d'internationalisation doit veiller avant tout à limiter les risques tout naturellement apportés dans le panier de l'engagement international, choix certes stratégique mais générateur de risques par excellence. Réduire ces risques consiste notamment et en premier lieu, à se doter d'un système minimum d'informations sur le plan international, tout en utilisant les multiples dispositifs qui permettent aux entreprises d'accéder aux sources d'informations disponibles ».

#### 3-3-2 La collecte d'informations internationales

Les études internationales font face à des problèmes particuliers liés notamment à la situation concurrentielle et à la comparabilité des données obtenues. Les sociétés d'études de marché de bon niveau sont parfois peu nombreuses dans certains pays ou certaines régions.

D'autres contraintes peuvent venir juguler cette collecte d'informations par des dispositions particulières à certains pays : des autorisations de l'Etat peuvent être nécessaires pour faire des études de marché (Indonésie) ou pour faire des études sur certains types de produits, le tabac au Japon, par exemple). Les sources de données secondaires peuvent s'avérer peu fiables comme les recensements nationaux ou inexistantes, pour différentes raisons.

Le problème majeur auquel se heurtent les études internationales est celui de la comparabilité des données. Des données comparables permettraient de lancer des études simultanément dans plusieurs pays, d'effectuer des études sur des régions définies par des similarités de comportements et non pas des Etats nations, de créer des banques de données internationales homogènes.

Les freins à ce genre d'initiative sont essentiellement d'ordre culturel ou de conformité à des normes.

---

<sup>102</sup> SAPORTA, B., « Stratégies des petites et moyennes entreprises », *Encyclopédie de Gestion*, T3, Economica, 1997, p3117

### 3-3-3 Sources d'information pour une délocalisation

Outre les sources officielles locales ou internationales, des organismes du pays d'origine interviennent et peuvent être sollicités, par ces investisseurs, pour leur fournir des données qu'ils ont en leur possession, et susceptibles de servir le projet.

La **Coface**, groupe français d'assurance à l'export, par exemple édite un rapport sur le risque-pays qui est très attendu, chaque année, par les investisseurs et les entreprises en quête d'opportunités d'affaires.

Ce numéro un mondial du crédit à l'export dresse un constat de la situation économique des différentes régions du monde. Les consultants de la Coface s'appuient sur une base de données de 41 millions d'entreprises, à travers le monde.

L'information permet une diminution sensible de l'incertitude dans la prise de décision. Sa recherche doit correspondre aux objectifs et priorités de l'entreprise.

Pour définir ces priorités, il convient de bien identifier les besoins en informations externes et de bien distinguer les informations importantes, des autres. L'entreprise déterminera les informations indispensables à son bon fonctionnement et devra disposer de méthodes pour les traiter.

La collecte de l'information suppose deux choses : les sources et les méthodes de collecte.

Pour les entreprises qui s'installent à l'étranger, en l'occurrence au Maroc, différentes sources d'informations sont à leur disposition, que ce soit au niveau de leur pays d'origine, des sources mondiales ou de certaines présentes au Maroc.

On pourra trouver en annexes certaines de ces sources. On en citera une dernière : le **CFCE** (Centre Français du Commerce Extérieur) qui a pour mission de favoriser les échanges extérieurs et l'expansion économique de la France sur les marchés étrangers.

L'Observatoire de la Compétitivité Internationale de l'Economie Marocaine (**OCIEM**) créé en 1994, par le Département en charge de l'Industrie, avec la collaboration de la Banque Mondiale, a pour mission de comparer la position du Maroc par rapport à des pays semblables et par rapport à des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Cette comparaison s'est effectuée en 1997 sur une base d'un échantillon de seize pays.

Les sources, d'autre part peuvent être de deux sortes :

**a) formalisées**

Tous les organismes cités et d'autres encore dispensent aussi bien dans le pays d'origine qu'à l'étranger les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un projet, en plus de l'assistance et du soutien à sa réalisation.

Plus la recherche de l'information est formalisée, plus elle correspond à des zones de problèmes connus et déjà analysés avec précision. On se rend immédiatement compte que la capacité d'innovation et de changement d'une organisation sera beaucoup plus nettement et spécifiquement conditionnée par la qualité des activités les plus informelles.

**b) informelles.**

Plus une information est formalisée, plus elle date et moins elle a d'intérêt. La plupart du temps, c'est le fait de disposer d'une information avant les concurrents qui constitue l'avantage concurrentiel ou stratégique que recherche l'entreprise. Les sources informelles sont celles qui ne deviennent utiles qu'après un traitement approprié.

Si le dirigeant de la PME possède presque naturellement un "*« club informatif » très actif*" et reste ouvert aux sources extérieures, en raison de la proximité même de la PME de son environnement, cela n'en demeure pas moins important que ce type d'organisation nécessite, de même que la grande structure un système d'information stratégique qui doit répondre à trois critères : *« simplicité, convivialité, proximité »* (B.Saporta)<sup>103</sup>

Outre l'information (et la communication) comme facteur décisionnel dans toute décision stratégique telle que celle d'investir dans un pays étranger, il en est un autre, qui représente un pivot dans de telles initiatives : le dirigeant.

### **3-4 Rôle du dirigeant**

Il apparaît à travers certaines études que parmi les facteurs d'implantation figurent les comportements individuels des décideurs qui peuvent également influencer sur les décisions. Ces comportements dépendent de la culture personnelle et collective des décideurs. Ils impliquent des facteurs subjectifs

Les nouvelles approches que sont : l'optique behavioriste, la critique radicale et l'approche systémique tiennent compte de ces facteurs "subjectifs".

L'optique behavioriste remet en cause l'homme rationnel, pivot de la théorie économique.

H.A. Simon affectionne tout particulièrement le concept de "rationalité limitée", c'est à dire que malgré les nombreuses données à disposition du décideur, au moment du choix de localisation, son esprit n'en retiendra qu'un petit nombre.

En conséquence de quoi, le choix optimal n'est en réalité qu'un choix satisfaisant.

---

<sup>103</sup> SAPORTA B., 1986 op. cit., in *Encyclopédie de Gestion*, T3, p.3125

Même quand la fonction information remplit son rôle et que l'on croit disposer d'une étude approfondie et donc de suffisamment d'informations pour établir le choix « juste » et rationnel, il ne faut pas négliger le fait que l'on doit composer avec la psychologie du décideur qui a des habitudes, des sentiments et des représentations des situations qui sont difficilement interprétables et quantifiables, et qui font appel à des notions d'image et de perception (on se référera notamment, pour une bonne compréhension de ce phénomène notamment aux travaux de BAILLY A. et BEGUIN H. "Introduction à la géographie humaine", coll. "Géographie", Masson, Paris, 1990).

Tous les facteurs que nous venons de passer en revue dans le cadre d'une décision aussi importante que celle du transfert de capitaux, de technologies et/ou de savoir-faire, sont plus ou moins effectifs, plus ou moins respectés et attractifs, sur le terrain que nous étudions.

Leur défaut ou leur insuffisance apporte, parfois, un frein à l'investissement. Quand, à l'issue de toutes ces considérations, celui-ci arrive à concrétisation, se pose alors la question de savoir comment les investisseurs réunissent à leur tour les facteurs nécessaires à leur entrée sur ce marché et de quelle manière ils entreprennent de le séduire et de le conquérir.

## **Section 4 – Politique marketing pour une implantation dans le pays d'accueil**

Nous venons de voir sur quelles bases s'effectue l'acte d'investir et comment peut être approché un pays émergent, comme le Maroc, ainsi que les dispositifs et facteurs nécessaires à cette prise de décision.

Nous nous intéressons, à présent à la stratégie de conquête pour comprendre comment ces opérateurs, se lancent à la recherche et à l'appropriation de nouveaux horizons, de nouveaux marchés, avec des objectifs et des motivations différents parce que les contextes sont différents. Par quels moyens y parviennent-ils ?.

### **4- 1 Le marketing en situation de délocalisation**

Les questions se rapportant à la délocalisation nous conduisent à l'internationalisation et aux notions de marketing international, qui lui est associé. On parle aussi de Marketing à l'étranger ou encore, en faisant référence à un concept plus récent, de « *global marketing management* ».

Nous préciserons simplement que le développement international n'est plus le fait des seules grandes organisations. Pour croître ou tout simplement pour survivre, de nombreuses entreprises de petite dimension sont amenées à s'internationaliser. Le marketing international, traditionnellement associé à un tel acte, en devient encore plus complexe.

Les auteurs et chercheurs qui ont travaillé sur cette discipline polémique sur des variantes entre les différents types de marketing, en fonction du marché considéré : domestique, multi-

national, ou international, les types de transactions, et sur la signification à donner à chacun des termes d'internationalisation, globalisation ou « multinationalisation ».

Tous s'accordent cependant sur l'importance à octroyer à l'environnement.

Certains auteurs comme Sak Onksivit et John J.Shaw<sup>104</sup> se demandent en fin de compte si dans la pratique les entrepreneurs et les marketeurs font bien la différence entre ces subtilités de définitions.

Ils retiennent une définition qui a été adoptée par l'American Marketing Association en 1985 et qui peut s'appliquer au marketing en général : « *Le marketing (international) est le processus multinational de planification et d'exécution consistant à concevoir des idées, des biens et des services, à en fixer le prix, en assurer la promotion et les distribuer pour créer des échanges satisfaisant les objectifs individuels et organisationnels.* »<sup>105</sup>.

Si l'on devait faire un rapprochement, ce serait au niveau des motivations et des objectifs, comme élargir le marché potentiel, réaliser une diversification géographique, suivre à l'étranger des clients, réduire ses coûts, se protéger de la concurrence

Ces cas de figure se retrouvent tous illustrés dans le terrain où nous avons prospecté, reste à savoir quel type de stratégie est déployé par ces investisseurs pour conquérir ce marché, en prenant en compte le contexte avec ses particularités.

#### **4-2 Stratégie marketing des investisseurs étrangers**

Partant des constats relevés dans la pratique du marketing par les acteurs nationaux, qui dans une certaine mesure convergent vers une considération peu déterminée et constante de cette discipline , nous souhaitons nous tourner vers des acteurs davantage rompus à cette pratique pour apprécier leur façon de l'appréhender dans pareil contexte.

Sur le terrain, il apparaît que, de façon générale, les investisseurs étrangers n'arrivent pas spécialement avec une stratégie marketing bien étudiée et adaptée au marché marocain qu'ils ciblent.

Ils ont une stratégie globale mais pas de stratégie propre au marché marocain. Cette stratégie est appliquée, sans changement notable à ce marché, et peut à la rigueur subir quelques petites modifications en fonction du besoin.

Le schéma est assez classique, quand l'entreprise arrive au Maroc, elle adopte, au départ la même stratégie de pénétration de marché qu'ailleurs. Elle peut parfois donner des noms à consonance marocaine : Médijahez...(adaptation au langage), mais elle garde un système et une stratégie qui ont porté leurs fruits en Europe. Plus tard en revanche, des décisions typiquement locales et un marketing adapté peuvent être entrepris, essentiellement par ceux qui se sentent menacés par l'arrivée d'une nouvelle concurrence.

---

<sup>104</sup> Onkvisit Sak, Shaw John J., International Marketing Analysis and Strategy, Merrill, Ohio, 1989

<sup>105</sup> Onkvisit Sak, Shaw John J., op. cit



### **4-2-1 Conception du marché**

Il s'agit, là, d'observer la politique et la stratégie d'entrée qu'adoptent les investisseurs occidentaux pour aborder et pénétrer les pays émergents, et particulièrement le Maroc.

#### **4-2-1-1 Recherche de partenariat**

La politique d'approche de ce marché se situe à deux niveaux, lorsqu'il s'agit de secteurs de grande consommation, les implantations sont de pures filiales, avec du personnel local. La politique du « *think global, act local* » se retrouve dans les politiques de distribution et dans le marketing, de façon générale.

Lorsque les implications sont plus lourdes, des formes de partenariat capitalistique voient le jour avec des promoteurs locaux, soit parce que ces promoteurs locaux ont des réseaux de distribution ou qu'ils possèdent un atout intéressant pour la réussite du projet.

Ces investissements se font généralement dans des secteurs jugés relativement sensibles en termes de réglementation. Surgit également la préoccupation de bien comprendre la situation, d'avoir un bon interlocuteur auprès des pouvoirs publics et au sein de l'environnement économique, de façon plus large.

De ce point de vue, avoir des partenaires locaux présente des avantages. Ce sont des choix qui ont été faits, par exemple, dans les secteurs d'infrastructures où l'interaction avec l'administration, soit au niveau central, soit au niveau local, reste importante. Dans une telle situation, un groupe international, quelle que soit son expérience, a besoin de comprendre les réalités locales et a besoin de partenaires locaux motivés, engagés, et pas simplement de consultants, ou d'employés, pour pouvoir avoir une perception claire, bénéficier parfois même d'un lobbying, quand cela est nécessaire., et comprendre les rouages.

D'autres fois la sécurité est franchement recherchée auprès de partenaires en place. Elle s'appuie sur la volonté et la stratégie adoptée par ces derniers qu'ils soient associés, franchisés ou partenaires sous d'autres formes, elle ouvre une voie de manœuvre à l'opérateur étranger et lui permet parfois de se positionner ou de réajuster sa politique.

Les partenariats à 50/50 sont, toutefois difficiles à gérer. Les partenariats à 80/20 ou 90/10 fonctionnent mieux.

Un reproche est souvent fait à l'investisseur marocain, de vouloir un retour sur investissement sur du très court terme. C'est un frein pour les associations entre un investisseur étranger et un marocain, alors que de cette communion peuvent se dégager des avantages à la fois de capital, de compétences et de connaissances du pays, pour le partenaire étranger mais aussi pour le marocain lui-même.

On vient de voir les solutions que les entrepreneurs peuvent envisager pour pénétrer sur ce marché, nous allons tenter, à présent, de faire la lumière sur le marketing qui y est ensuite déployé.

#### **4-2-1-2 L'approche d'un point de vue marketing**

**Trois types d'entreprises se côtoient sur ce marché :**

- les entreprises pour lesquelles la recherche marketing constitue une étape incontournable et la matière première de toutes les décisions
- les entreprises qui procèdent à des études quantitatives réalisées en interne mais de façon irrégulière et dispersée,
- les entreprises dans lesquelles la recherche marketing est absente mais qui font toutefois de la publicité sans aucun fondement marketing.

#### **4-2-2 Stratégie déployée : à la recherche d'une solution d'approche**

Le Maroc fait partie de ces petits marchés qu'il est difficile et peu rentable d'individualiser. C'est pourquoi, soit il est intégré dans un regroupement de pays similaires et traités régionalement, (il peut être intégré à la région Europe quand une présence Afrique est insuffisante), soit alors il est pris comme plate-forme pour un retour vers le pays d'origine, ou comme un tremplin vers d'autres pays.

Nous nous sommes attachée à expliciter différentes variables entrant dans la décision d'entreprendre le processus d'investissement dans un tel pays et la façon dont s'articulent les motivations. Cette base sert de fondation à la compréhension de certains comportements des investisseurs vis à vis du pays d'accueil et de la stratégie déployée pour s'y développer, en l'occurrence la stratégie marketing qui peut être standard ou d'adaptation.

Parler de standardisation ou d'adaptation , c'est se rapporter aux entreprises qui sont ancrées dans une stratégie à l'international aux bases solides et unifiées.

D'une façon générale, nous l'avons dit, les investisseurs étrangers n'arrivent pas avec une stratégie marketing spécialement étudiée et adaptée au marché marocain.

Deux formes principales d'investissement s'offrent à elle, soit l'investissement par **acquisition**, parce que géostratégiquement elle trouve une opportunité et un intérêt stratégique. elle trouve une base sur le marché d'accueil, soit l'investissement par **implantation** propre : l'intérêt ici est certes stratégique, mais, est également recherché le fait de trouver une base de retour.

S'il s'y installe en tant qu'investisseur direct, de bâtisseur d'une nouvelle entreprise, c'est que l'investisseur trouve que le Maroc est aussi une base solide de retour, de garantie financière d'investissement.

Dans tous les cas (acquisition ou implantation), il va utiliser la même stratégie dont il use dans les autres pays du reste du monde.

Les multinationales s'adaptent très peu, peut être au niveau de quelques caractéristiques des produits, ou encore à la rigueur à la culture du pays, mais la gestion et la structure donnée à l'entreprise restent internationales. *« pendant longtemps et encore aujourd'hui pour la plupart d'entre elles, leur marge de manœuvre est réduite à l'exécution des décisions prises par la maison-mère » rapporte Mme O. Ghannam<sup>106</sup>, et cela se retrouve au niveau marketing.*

Il y a une forte dépendance vis à vis de la maison-mère, quand ce n'est pas une mainmise sur tout ce qui touche la filiale, lui laissant une marge de manœuvre réduite voire nulle d'action locale.

*« le degré d'adaptabilité auquel procèdent les multinationales varie en fonction de plusieurs facteurs dont la maturité du marché en premier lieu. Pour adapter leur stratégie de communication, les entreprises multinationales font intervenir les acteurs locaux ; mais en réalité, cette collaboration dissimule bien des artifices, à tel point que l'on peut se demander dans quelle mesure ces entreprises ne sont que des antennes pilotées à partir du pays d'origine.. »<sup>107</sup>*

Une autre raison engourdit ce réflexe de développement d'une politique marketing spécifique au Maroc, c'est le fait que beaucoup de ces multinationales sont orientées à l'export, dans ce cas, il se manifeste peu de souci pour cette notion de marketing, du moins en interne. Elles gardent tout au plus leur attitude et leur politique marketing du pays d'origine.

Il faut tout de même souligner que même les investisseurs orientés localement n'ont pas de stratégie adaptée au besoin marocain. Ils partent du principe que si leur stratégie est valable chez eux, elle est *a fortiori* valable sur le marché marocain, où Casablanca est prise comme référence, et où on trouve sensiblement les mêmes repères.

Ce qui se passe la plupart du temps c'est que la filiale utilise le marketing central et a souvent affaire, à des divisions marketing qui travaillent pour des ensembles de pays, des blocs affectés régionalement, le Maroc, dans ce découpage, peut soit faire partie de la région Afrique du Nord, ou d'Europe latine et Méditerranée.

Parfois se produit un détachement de l'unité centrale, mais le cordon n'est pas pour autant coupé avec la maison-mère, au sein des unités marketing locales dites autonomes, l'essentiel est qu'une approche différente, qui essaie de s'affranchir en certains points de la maison-

---

<sup>106-107</sup>GHANNAM-ZAIM Ouafa, , op., cit.

mère, est amorcée et que l'on songe à considérer, étudier et segmenter ce marché selon des critères propres et non plus selon ceux des marchés européens.

On peut cependant assister à une prise de conscience de la nécessité de visions plus proches de la réalité du marché considéré et la plupart des grands groupes laissent une certaine autonomie aux filiales.

La mise en place d'une politique marketing dépend de facteurs internes à l'entreprise mais également de facteurs externes qui peuvent être favorables ou non à la mise en place et au développement de cette politique. Parmi ces derniers facteurs, il en est un majeur : le pouvoir d'achat qui conditionne tous les efforts fournis dans une politique marketing et ses retombées.

Les différentes composantes du mix sont conditionnées par des facteurs variés : des facteurs économiques, sociaux, organisationnels, juridiques et culturels. Ceci est encore plus vrai dans un pays multi-éthnique, où l'on est confronté à des diversités linguistiques, religieuses, culturelles, et à des coutumes très variées, à une grande disparité dans les niveaux de vie et dans les niveaux d'instruction, et où l'on compose avec l'influence et le rattachement, pour une partie de la population, à la culture et au rêve européens.

Ceci (et plus particulièrement le pouvoir d'achat) induit une démarche qui ne peut être identique à celle menée en Europe où les consommateurs sont déjà branchés sur les produits de demain.

La notion de prix intervient fortement et le pouvoir d'achat limité est incompatible avec ces types de produits. On peut par conséquent peu faire appel à des notions de marketing avancé parce qu'on bute très rapidement sur ces choses concrètes.

*« C'est terriblement réducteur en terme d'approche produit. Ce qui se fait en Europe pour mettre en avant toutes les spécificités des nouveaux produits, tous les avantages en matière de qualité, performance, c'est très difficile ici. »* nous dit le Directeur général d'une firme internationale.

Au sein de cette complexité, le marketing se cherche et l'on se demande si on peut encore, dans ce cas, continuer à polémiquer sur des notions subtiles en matière de variantes de cette discipline et de politique marketing d'adaptation, globale ou standard ?

Etant donnée la structure du marché marocain dont on vient de souligner quelques unes des caractéristiques, il est difficile, de l'avis de nombreux de nos interlocuteurs, d'établir et de conduire une réelle politique marketing telle qu'on la conçoit en Europe.

Quand on pense d'abord à changer les conditionnements pour faire des présentations monodose, afin de réduire les prix parce que le consommateur les acquiert plus facilement, il est difficile d'envisager des campagnes de communication de qualité et d'envergure ou encore de nouveaux conditionnements plus esthétiques ou plus pratiques.

Comme le rappelle un de nos interlocuteurs, « *quand on parle de produits de bas de gamme il y a peu de choses à en dire, ce ne sont pas des produits sur lesquels on peut véritablement communiquer, alors qu'en Europe, les campagnes sont de plus en plus agressives et globalement identiques, mis à part la langue ou quelques petits détails culturels* ».

Certains opérateurs sont tout de même prêts à faire la même chose au Maroc, ou le pratiquent déjà. Ils le font mais « *modestement* », « *à doses homéopathiques* ». Il y a une tentative d'écémage, le but recherché est davantage de servir l'image de la marque que le chiffre d'affaires, ils s'adressent en fait à une niche très réduite de consommateurs.

Dans l'état actuel des choses, et même si les situations et les pratiques sont parfois mitigées, on continue de parler de cette dichotomie de marketing standard vs d'adaptation.

#### **4-3 – Avantages et inconvénients d'une standardisation opposée à une adaptation des stratégies marketing**

Rappelons simplement que dans les entreprises qui ont adopté une stratégie globale, les programmes marketing sont indifférents quels que soient les marchés. Les politiques de marketing mix sont développées, coordonnées et modifiées de façon centrale.

Dans ce type de stratégie, les politiques mises en place doivent être flexibles afin de permettre aux responsables marketing locaux de répondre aux opportunités spécifiques des différents marchés nationaux et d'être en alerte pour pouvoir y répondre de façon spécifique.

Même si l'entreprise doit garder une certaine cohérence et des normes au niveau de la qualité des produits, du service ou du message dans la communication, cela ne doit pas pour autant l'empêcher, dans le cas des filiales de multinationales, de tenir compte des spécificités locales.

Dans le cas du Maroc, le marketing peut, quand il est pratiqué, (et il l'est, du moins dans la forme, dans la plupart des entreprises étrangères à orientation locale) s'assimiler à un marketing basé sur une segmentation nationale.

Au-delà de cette polémique, il est une autre dichotomie qui cherche à trancher nettement entre deux niveaux de pratique du marketing, l'un en amont, l'autre en aval.

#### 4-4 Marketing stratégique ou opérationnel ?

Quand ils viennent dans ce pays, la plupart des grands groupes notamment, rajoutent souvent le dénominateur Maroc à leur enseigne, à leur nom, c'est à dire que c'est la même structure qui s'installe mais au Maroc. La stratégie de façon générale reste centralisée, il en résulte qu'une fois dans le pays, toute manipulation se situe essentiellement au niveau du marketing opérationnel.

Sur cette base, nous avons tenté d'observer l'attitude de quelques investisseurs étrangers rencontrés pour les besoins de l'étude. Je me suis fondée, en outre sur ma propre expérience en matière de marketing et de communication pratiquée dans les organisations où j'avais auparavant travaillé. Quelques aspects ont émergé du terrain.

Avant d'aller plus loin, deux petites précisions s'imposent :

- s'il n'y a pas eu de politique marketing particulière jusqu'à présent, c'est que les choses sont en train d'évoluer mais sont encore loin d'être changées.
- un des aspects du marché marocain est sa capacité à endiguer toutes les offres en lien direct avec le pouvoir d'achat de sa population. Il se trouve qu'aujourd'hui il y a un décalage très fort entre les produits commercialisés sur le marché marocain et ceux qui sont commercialisés en Europe, ce qui signifie que ce marché reste restreint, au niveau des gammes ou des largeurs et profondeurs de gammes des produits. Les no name, en revanche sont très présents.

Le marché marocain est, de façon globale, à la fois un marché de bas de gamme et un marché de prix, bien que le consommateur soit de plus en plus sensible à la qualité du produit et à son service après vente.

A y regarder de plus près et dans la pratique, on rencontre davantage de politique commerciale, que de stratégie marketing à proprement parler.

Les efforts sont davantage concentrés dans l'organisation de la force de vente pour essayer de couvrir le mieux possible l'ensemble des clients revendeurs à travers le royaume, d'accompagner assez astucieusement l'évolution du Maroc qui bouge beaucoup actuellement, en terme d'évolution de mode de distribution.

Cela veut-il dire que le chemin est pris en sens inverse d'une démarche normale de construction d'une politique ou d'une stratégie marketing ? Le marketing, au Maroc, est-il en train de se forger à travers la construction, l'assainissement et la réorganisation de chacune de ses variables ?

Il y a encore une dizaine d'années, par exemple, les grandes surfaces n'étaient pas connues dans le pays. Les espoirs ont été un peu déçus au départ, par l'accueil mitigé qui leur a été réservé. Ceci a créé un stand by, notamment au niveau du développement du nombre de

magasins pour les deux grandes enseignes présentes au Maroc, le suédois MAKRO et le franco-marocain MARJANE.

La rapidité avec laquelle les grandes surfaces se sont multipliées, par la suite, augure d'une évolution notable de ce secteur.

Il n'en demeure pas moins vrai que le tissu de la distribution marocaine garde un pourcentage encore largement en faveur du commerce traditionnel, qui lui aussi, voit amorcer son évolution.

Les prémices d'une réelle réflexion sur une politique marketing à construire se fondent sur ces prises de conscience, mais aussi sur une connaissance du marché.

Enfin, on ne peut pas conclure cette partie sur l'approche marketing sans dire un mot du B to B, sans savoir si ce type de marketing existe au Maroc.

A cette question que nous avons posée aussi bien à des opérateurs étrangers que marocains, la réponse a montré qu'il n'est encore pas très développé. C'est un concept qui fait doucement son chemin, mais il n'est pas monnaie courante.

#### **4-5 Approche marketing selon le type d'entreprise**

Les grands groupes ont une approche marketing, qualitative et quantitative.

Les PME-PMI indépendantes, quant à elles, principalement celles orientées à l'export, ne se préoccupent pas du marketing. Quand elles sont à orientation locale, elles adoptent à peu près les mêmes réactions que les grandes, mais réalisent moins d'études, elles font du marketing adaptatif, basé sur quelques études et beaucoup d'intuitif.

Qu'il soit standardisé ou adapté au contexte, ou même spécifique au marché considéré, le marketing n'en finira pas d'influer sur les marchés où il entre en action et sur les entreprises nationales, ce qui nous conduit à rechercher quels peuvent être les autres domaines où ces investisseurs étrangers marquent une influence particulière vis à vis des pays où ils s'installent ?

## **Section 5 Rôle des investisseurs étrangers dans le développement des pays émergents**

Dans cette section, l'intérêt est de chercher à savoir, comment ces investisseurs, en dehors des capitaux apportés (qui restent fondamentaux), peuvent contribuer à faire évoluer l'économie et le pays émergent dans lequel ils s'établissent. C'est précisément ce que nous voulions observer sur le terrain. Nous avons trouvé dans l'ouvrage « Le Maroc compétitif », une citation qui résume notre préoccupation, et ce que nous voulons tenter de vérifier à travers l'offre créatrice.

*« Le rôle de l'investissement est primordial, tant pour pallier le manque de ressources internes que pour ancrer plus solidement le Maroc sur les marchés porteurs à l'exportation, et pour les effets d'entraînement que l'augmentation de l'investissement étranger dans des économies comme celle du Maroc peut avoir sur le reste de l'économie (transfert de technologie, de savoir-faire, ainsi que l'exemple qu'ils constituent en terme de gestion, de contrôle qualité, d'organisation de la production et de productivité ».*<sup>108</sup>

Notre moyen de jauger ce rôle est peut être d'apporter ici des exemples pris dans des cas concrets ayant participé, d'une manière ou d'une autre, à l'état d'avancement du pays et de ses entreprises internes.

### **5-1 Quelques exemples d'investissements qui ont apporté des choses positives dans l'environnement marocain**

Les entreprises mais également les organismes qui les accompagnent nous ont interpellée, en ce qui concerne cette question, aussi bien par leurs actions que par leurs objectifs. L' USAID, par exemple, qui se préoccupe du sort de la PME, en particulier au Maroc, a fondé ses actions sur le principe de pérennisation de celles-ci. La stratégie était d'arriver et de déployer une quantité importante de savoir-faire. Au bout de huit ans, l'organisme se désengage mais en ayant laissé une pérennisation, c'est à dire en ayant préparé une poursuite des activités lancées.

Le savoir-faire est ainsi « endogénéisé ». Un réseau de 122 sociétés de consultation certifiées par les gouvernements marocain et américain a été constitué. Ce *network* a pour charge d'intervenir au nom du gouvernement, cela a un effet boule de neige. « *Au delà de la formation, il faut donner du concret aux Marocains, on a créé un fonds de garantie de 200 millions de DH et on l'a posé dans une institution financière (DAR ADDAMANE) »*

---

<sup>108</sup> Le Maroc Compétitif , op. cité, p. 20



Cette initiative a permis, par exemple, d'amorcer le dialogue de « sourds » ou jamais établi jusqu'à cette expérience pilote, entre les banques et les PME. L'intervention de l'USAID a consisté en une médiation active, qui proposait des solutions à la clé, qui ont rapidement donné leurs fruits.

Ceci a permis aux PME et TPE, de revoir leur organisation et leurs manières de travailler et de formaliser l'ensemble par des business-plans, qui ont également servi de garantie aux banques. A celles qui sont incapables de forger ce genre d'approche, a été proposé de soustraiter les business-plans, à des sociétés de consultation.

Les investissements étrangers, en particulier par la voie des multinationales, ont amené des contributions dans des domaines aussi variés que de nouvelles règles de jeu, des concepts qui ont parfois été une base à des lois marocaines parce que ce sont des lois auxquelles le groupe qui arrive dans le pays est attaché : comme certaines lois sur l'environnement, l'hygiène et la sécurité, ou la démarche qualité.

Ces multinationales ont montré qu'il est possible de développer une activité dans une approche de transformation de choses établies et dans une clarté fiscale qui s'opposait parfois à certaines pratiques au niveau du business local. Sans pour autant « gagner la guerre », elles ont contribué à faire évoluer les règles, qui existent effectivement sur le papier, mais qui font partie du théorique et pas toujours de la pratique parce que des intérêts importants s'y sont, parfois, opposés. Toujours est-il que ce souci de transparence a, dans la plupart des cas, été amené de l'extérieur.

Le principe a été de la part de ces investisseurs de démontrer que par la transparence, on peut très bien gérer et gagner en affaires.

Hormis les lois sur l'environnement, la qualité, l'hygiène, la sécurité, ou l'étiquetage, avec, entre autres l'introduction de mentions indiquant la date de péremption, les dangers du produit...., toute la communication, sur ces points, vers le consommateur a été amenée par les sociétés étrangères parce que cela faisait partie de leur process. Elles ont amené certains principes, les autres acteurs, et parfois les lois ont été obligées de suivre.

Pour certaines de ces règles, et notamment en ce qui concerne la transparence, mais aussi au niveau des habitudes de consommation ancrées de façon ancestrale, le problème de l'évolution s'est également posé au niveau du commerce et de la distribution.

Quand la grande distribution s'est établie, tout le monde pensait qu'elle allait détrôner le petit épicier du quartier et que les gens n'iraient pas dans ces grandes surfaces, par peur de perdre le côté relationnel qui leur est si cher, mais aussi parce qu'ils étaient plutôt habitués à une consommation et à des achats quotidiens.

Le résultat a été tout autre, non seulement ces gens sont allés dans ces grands magasins, où ils ont pu trouver des attraits d'ordre économique et surtout de loisir, mais ils ont également continué à aller chez l'épicier proche, auprès de qui ils sont devenus en revanche plus

exigeants ; le petit épicier a, en cela, été obligé de se transformer et on a vu se créer, dans les quartiers, des supérettes de cent à cent-cinquante m<sup>2</sup>.

Les exemples sont multiples mais il est certain que ces efforts se conjuguent avec la volonté propre de l'administration marocaine de modifier certaines lois du marché ex : loi sur la concurrence, la régulation des prix

Les investisseurs n'apportent leur contribution que dans le cas de lois d'accompagnement ou bien dans des processus qui changent le quotidien. Les investisseurs étrangers s'intéressent aux dispositions professionnelles pas aux lois, si l'on en juge par les actions des chambres de commerce étrangères. Ils s'attachent aux mouvements de capitaux, aux codes du commerce extérieur, de douane, aux volets économiques.

Certaines lois peuvent être à l'initiative des investisseurs ou des instances internationales : la Banque mondiale, le FMI... qui ont demandé au Maroc d'avoir certaines dispositions en matière de lois ou d'attitudes : comme l'ouverture des frontières, l'atténuation de l'office des changes, la garantie de retransfert. Ces exigences ont été amenées par la pression des instances internationales.

Il y a également des lois qui sont le pur produit de démarches de multinationales parce que cela fait partie de leur politique et de leur credo. Elles attirent leurs concurrents à suivre le même processus, de même qu'elles les sensibilisent aux mêmes préoccupations. Il y a au niveau de la fédération de la chimie toute une démarche qui est faite sur la collecte des déchets industriels, il n'y a rien au Maroc qui fait qu'on s'occupe de cette collecte, et notamment, pas de zone de stockage.

Dans chaque créneau de la vie économique, politique ou sociale les lois existent, ce qui en revanche manque, c'est l'application systématique des lois.

L'absence ou la carence de l'outil de justice, fait qu'on ne peut pas avoir de recours en termes économiques, *« si quelqu'un ne vous paie pas, il y a pour ainsi dire pas de recours. A la limite il peut y avoir jugement, et cela demande des années, et quand il y a jugement il n'y a pas d'application »* déplore l'un des entrepreneurs.

## **5-2 Rôle et influence sur les entreprises(PME) marocaines**

Les investisseurs étrangers ont, de façon générale un rôle moteur dans l'économie. Ils drainent, en revanche, un peu moins de 200 000 emplois, sur 6 millions.

Ceci implique que le reste de l'emploi est assuré par des entreprises marocaines, c'est donc en toute logique que c'est par elles que le changement doit opérer. Elles seules pourront changer la structure du pays *« ou cela ne se fera pas »* fait remarquer un important opérateur étranger, que nous rejoignons dans cette conviction.

### **5-3 Rôle catalyseur des investisseurs établis**

Outre le fait qu'elles participent activement au développement économique du territoire, les entreprises locales sont aussi des relais d'image et sont un moyen d'identifier de nouvelles opportunités d'implantation. C'est davantage un rôle d'émulation qu'il convient de reconnaître aux opérateurs étrangers, en dehors des apports palpables qui peuvent être recensés. Par ce rôle catalyseur, le relais sera pris par les entreprises nationales, qui sauront en détecter la portée.

Des confusions peuvent s'immiscer dans ce passage de relais. Dans certains cas, la tendance du partenaire autochtone à confondre l'aide positive que voudrait lui apporter un fournisseur afin de lui faire connaître ses produits, pour mieux les mettre en avant et mieux les vendre, avec une espèce d'intrusion dans son magasin, grève toute tentative de ce genre, de la part des investisseurs.

Les dispositions mises en place par le pays, mais aussi les apports délibérés, conséquents, ou même fortuits amenés par les investisseurs étrangers ont-ils réussi à faire porter à ces investisseurs un regard différent sur le pays ? Beaucoup de choses ont changé mais est-ce pour autant que cela favorise une vision plus projective de ce marché, au point de franchir le cap du risque de l'innovation sur un marché considéré comme insuffisamment mature ?

Nous essayons en fait, en menant cette étude, de déceler une éventuelle nouvelle considération du marché marocain, pour savoir s'il se profile une autre vision de ce marché et qui se concrétiserait à travers la pratique de l'offre créatrice.

## **Section 6 – Pratique d'offre créatrice en pays émergent**

### **6-1 - Conception d'un marché émergent**

#### **6-1-1 Types et évolution d'approche de tels marchés**

Nous ne reprendrons pas la définition donnée des marchés émergents en début de ce travail. Nous en retenons cependant un volet qui répond davantage à des caractéristiques relevées sur notre terrain. Il spécifie que de tels pays sont particulièrement caractérisés par une *évolution rapide*, par leur *organisation*, leur *microstructure* et le *risque-pays* généralement très élevé. D'autre part qu'ils souffrent en général de l'absence d'investisseurs locaux. Nous allons reprendre ces trois points essentiels : rapidité d'évolution, organisation et risque pays.

##### **6-1-1-1 Rapidité d'évolution**

C'est précisément la rapidité d'évolution plus ou moins recherchée, plus ou moins imposée par différentes pressions internes et externes qui se trouve être à l'origine de dispositions nouvelles à adopter par le pays, et par ceux qui y déploient leurs ressources.

C'est également à travers elle que la considération de ces pays tend à se modifier. Le changement opéré dans le jugement porté sur ces pays, la saturation des marchés développés, les opportunités nouvelles et le manque d'investisseurs locaux contribuent dans

la considération et la vision nouvelles que les investisseurs peuvent avoir de ces marchés émergents.

De là jaillissent les questions de savoir ce qu'ils peuvent y faire, jusqu'où ils peuvent aller, si ce sont réellement des marchés porteurs et des marchés d'avenir sur lesquels ils vont capitaliser et dans lesquels ils vont « risquer » des projets ambitieux ?

Quand on les observe de plus près, certains de ces pays et en particulier celui sur lequel nous travaillons, appellent parfois à nuancer certaines priorités et surtout à les adapter au contexte réel.

Si ces pays suscitent autant d'intérêt c'est que celui-ci est assurément effectif, fondé et important, et le fait de s'y engager aujourd'hui offre plus de chances de pouvoir y « régner » demain ( cf. BLANCHARD K. & WAGHORN T., 1997<sup>109</sup>).

Cependant, même s'il faut à tout prix préparer l'avenir, il est encore plus nécessaire de gérer le présent.

Certains auteurs, comme Koenig, vont encore plus loin en considérant que « *le plus urgent n'est pas de se demander ce que l'on fera demain mais de s'interroger sur la transformation des manières de faire. En effet la diversification qui constitue une réponse naturelle à la question « quoi faire ? » doit être considérée comme une option seconde par rapport à la régénération des activités traditionnelles* »<sup>110</sup>.

C'est justement par cette transformation des manières de faire que l'on peut s'engager dans des projets d'apports nouveaux et dans des offres créatrices, et ce dans différents domaines. Par une telle voie s'opèrent une perception et une approche différentes de ces marchés.

Les pays considérés ont nécessairement besoin de passer à un moment par cette étape. Nous pensons que c'est précisément cette phase qui est en train de se réaliser au Maroc, et nous essayons de voir quelles sont les offres créatrices que les investisseurs étrangers y concrétisent pour marquer et contribuer à cette évolution.

De la réussite et du franchissement plus ou moins réussi de cette étape dépendra l'apport d'un différentiel d'image du pays.

### **6-1-1-2 Particularités relevées**

Pour comprendre comment est abordé et considéré un marché, il faut en connaître les grands traits macroéconomiques et les « macro-facteurs », de façon générale. Il faut également voir sur le terrain, les particularités plus terre à terre, que vivent les opérateurs au jour le jour, et qui conditionnent parfois davantage leurs décisions.

Ces particularités, sur lesquelles il serait bon de se pencher, montrent des nébulosités qui en s'accumulant peuvent avoir des conséquences plus néfastes que certaines insuffisances macro-économiques, plus saillantes.

L'un de ces points obscurs reste, sans nul doute, au Maroc, le système de distribution. Celui-ci est considéré comme anarchique et disparate.

---

<sup>109</sup> BLANCHARD Ken & WAGHORN Terry, 1997, op. cit.

<sup>110</sup> KOENIG, G., Management stratégique, Editions Nathan, 1996, p.21

Il est largement critiqué, et pour la plupart des gens interrogés, l'amélioration de l'organisation du marché marocain doit passer en partie par la restructuration de son système de distribution.

Celui-ci représente un élément très important dans l'évolution économique d'un pays ; on peut avoir les meilleurs produits du monde mais faut-il encore savoir comment les distribuer, de quelle manière organiser cette composante qui est primordiale, dans tout système économique.

Ainsi les investisseurs étrangers, et les marocains également d'ailleurs, semblent subir ce phénomène de marché parallèle et de contrebande, sans pouvoir y remédier, même si des efforts certains ont été entrepris pour contrecarrer ce fléau, qui reste un point épineux.

Des campagnes d'assainissement se sont déroulées durant les années 96-97 mais étaient arrivées un peu tard pour certaines industries qui ont parfois été contraintes à une cessation d'activité.

Ce phénomène touche indifféremment tous types de secteurs.

Les investisseurs sont par conséquent confrontés à différentes politiques de distribution : ils vont agir avec la grande distribution d'une façon, et avec les « commerçants » des souks d'une autre façon, ils passent d'un monde structuré à un monde anarchique.

Quand on leur demande si finalement ils cautionnent ces pratiques en continuant à traiter avec ce type de commerce anarchique, ils rétorquent qu'ils y sont obligés, parce que le commerce est encore aux mains de la « *rue de Strasbourg* », qui est le poumon de Casablanca, et que c'est un circuit difficile à éviter.

Ceci n'est pas sans conséquences, tant cette composante est imbriquée dans l'ensemble du système économique, aussi bien sur l'organisation du marché que sur le risque perçu qui peut en émaner.

### **6-1-1-3 Organisation**

Une critique assez sévère nous a interpellée, d'autant qu'elle était partagée par plusieurs de nos interlocuteurs et qui se résume au fait que dans les entreprises marocaines, la culture d'entreprise n'existe pas, que ce sont des entreprises familiales gérées de façon éclectique et quelque peu archaïque et où l'esprit de citoyenneté n'a pas encore pris ses repères.

Nous mettons ainsi le doigt sur la fragilité de deux piliers de l'organisation d'un marché : le système de distribution et l'esprit d'organisation des entités nationales. Les conséquences de ces lacunes sont nombreuses, notamment au niveau du risque perçu d'un tel contexte.

#### 6-1-1-4 – Analyse du risque pays

Le facteur risque est inhérent au monde des affaires, il intervient plus fortement, dans tous types de délocalisation en dehors des frontières d'origine.

Il est plus appréhendé dans les pays émergents. L'intérêt des acteurs du marché de l'implantation consiste alors à diminuer la perception du risque en donnant l'image d'une situation locale stable et coopérative<sup>111</sup>

L'analyse, en revanche, des risques par l'entreprise elle-même, que ce soit dans le choix d'une implantation ou de toute autre décision stratégique doit être intégrée dans une vision large, dans la conduite et le management de ces stratégies mais aussi de l'organisation, afin d'obtenir l'adhésion de tous les collaborateurs, nécessaire à la réussite des projets et de l'entreprise. « *En replaçant le choix d'une implantation dans le contexte concurrentiel existant, et en intégrant les aspects fonciers, immobiliers, juridiques ou simplement stratégiques du choix pour l'entreprise, on mesure rapidement le poids des facteurs de risque ou d'incertitude qui pèsent sur la décision.* » (Flipo/Texier)

Jim March, un défricheur des plus reconnus de la théorie des organisations, a étudié leurs processus de décision, en s'éloignant des traditionnels modèles d'optimisation et en collant à la réalité des limitations cognitives des décideurs qui en fin de compte ne considèrent qu'une partie des alternatives qui s'offrent à eux en ne contrôlant qu'imparfaitement les conséquences.<sup>112</sup>

Du fait qu'ils aient une imparfaite connaissance préalable de leurs préférences, « *ils arrêtent leur recherche dès qu'ils disposent d'une solution satisfaisante (et non optimale), abordent les problèmes séquentiellement (et non globalement), recourent souvent à l'identification et à la tradition plutôt qu'à la résolution des problèmes* »<sup>113</sup>.

Pour diversifier le risque global, les investisseurs choisissent parfois de s'implanter simultanément dans des marchés en maturité et dans des marchés neufs où le potentiel de rentabilité est élevé mais où les risques financiers, économiques ou politiques le sont également<sup>114</sup>.

Le Maroc est classé pays à risque modéré (pour l'année 2000) par la Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur (COFACE), au même titre que la Tunisie.

---

<sup>111</sup> FLIPO J.P et TEXIER L., op. cit.

<sup>112</sup> MARCH, J., SIMON, H., « Théorie des organisations », Encyclopédie de Gestion, Tome 3, p.3351

<sup>113</sup> COHEN M.D., MARCH J.G, OLSEN J.P., « Décisions et Organisations » Blackwell 1988 (recueil d'articles) notamment « A garbage can model of organizational choice », *Administrative Science Quarterly* (17/1), mars, 1972

<sup>114</sup> Le VIGOUREUXF., « La décision d'investissement, entre normes financières et ambition stratégique », *Gestion 2000*, N°2, mars-avril 98 : p.117

### **6-1-2 L'offre créatrice dans le contexte d'un pays émergent : logique d'intention / logique d'action**

Les difficultés rencontrées par les investisseurs étrangers et les imperfections inhérentes aux pays émergents, dûes à un développement et à une maturité non encore achevés, ne semblent pas, *a priori*, entraver leurs ambitions d'y projeter des initiatives stratégiques qui peuvent être d'envergure importante. Les opportunités et les projections dans l'avenir prennent, en fait, le plus souvent le pas sur ces considérations qu'ils pondèrent. Dans de telles conditions, nous pouvons envisager d'étudier la conception d'une offre créatrice en pays émergent et voir comment les entrepreneurs étrangers, projettent une telle initiative au Maroc.

Face à l'incertitude élevée caractéristique des pays en voie de développement, les entreprises doivent mettre en œuvre des outils permettant de diminuer le degré du risque qui lui est sous-jacent, en maîtrisant en particulier le plus rapidement et du mieux possible les « atouts intangibles » les plus fondamentaux : les marques, les réseaux privilégiés d'accès aux consommateurs et aux fournisseurs, la compétence opérationnelle, les savoir-faire technologiques et le marketing.

Elles doivent choisir des approches stratégiques adaptées, tout en se tenant prêtes à en changer, si les circonstances l'exigent, mais aussi à identifier les alliances potentielles, en fonction du nouveau contexte concurrentiel, et à maximiser l'utilisation des « options réelles ».

Selon certains auteurs, il faut d'importantes ressources en innovation et en créativité pour parvenir à séduire le consommateur des marchés émergents et contribuer à la structuration d'un secteur.

### **6-2 Vision et définition rencontrées sur le terrain**

Dans cette partie, en revanche, nous cherchons à comprendre à travers ce thème, comment les investisseurs et les autres interlocuteurs, interprètent et considèrent une offre comme créatrice, puis comment ils la conçoivent sur le marché marocain, en particulier.

Nous tenterons de comprendre leur pratique, de donner une définition de l'offre créatrice sur ce terrain, enfin de déterminer son apport sur ce marché et sur l'environnement de façon générale.

Pour les opérateurs marocains, la principale préoccupation qui semble se dégager de la compréhension de ce type d'offre, est en relation avec la capacité à créer des emplois.

Au-delà de cette considération première et commune, l'offre créatrice est perçue comme étant la combinaison de deux choses : des « *best practices* » internationales dans un domaine et la prise en compte de certaines caractéristiques locales. Elle est également considérée comme un moyen de faire travailler des équipes véritablement internationales, et son challenge au Maroc, serait de parvenir à un fort degré de marocanisation de ces équipes.

D'autres visions ont été collectées sur le terrain, mais il a fallu à un moment définir par rapport à quoi cette offre devait être créatrice. Cela a parfois suscité des questions-réponses de la part de nos interlocuteurs, au point de prendre parfois eux-mêmes, « sur le tas », conscience de ces considérations, d'autant que se pose un risque d'appréciation, selon les acteurs et les intérêts de chacun.

Il est apparu, en définitive qu'est considérée comme créatrice toute offre qui apporte quelque chose de nouveau, et d'utile, à l'entreprise, au marché, au consommateur, ou au pays en général, que ce soit un process, une méthode, une technologie, une nouvelle façon de faire, de gérer, une technologie non maîtrisée et qui doit être utilisée au Maroc, ou si elle permet de répondre à un besoin qui n'a pas trouvé de réponse .

On peut ajouter que l'objectif, en définitive, c'est d'être meilleur ou différent. Il est enfin important de bien saisir le bénéfice réel qu'en tire chacun des partis concernés. La compréhension de ce terme n'a pas toujours été très évidente à établir, il y a eu souvent une confusion avec le concept d'invention.

Lorsqu'on évoque le mot innovation ou offre créatrice, beaucoup pensent directement à l'innovation dans le sens absolu, le plus radical de découverte. Ils pensent à l'invention ou à la création de quelque chose de totalement nouveau, qui n'existe nulle part ailleurs et que l'on découvre pour la première fois.

En ce qui nous concerne, notre point de vue sur l'offre est qu'elle est créatrice dans les conditions suivantes :

1. L'offre par rapport au référentiel où elle est faite, c'est à dire son nouveau marché, est nouvelle.
2. A partir du moment où elle satisfait les critères retenus pour constituer une offre créatrice (que nous détaillerons plus tard) qui sont la structuration de la demande, l'apport technologique, et qu'elle bénéficie d'un soutien pour aboutir.
3. Même si le concept existe ailleurs, il subit des transformations, et à partir de là, ce n'est plus foncièrement le même, ce n'est plus tout à fait la même offre parce qu'elle ne répond plus aux mêmes exigences, au même contexte et ses conséquences sont également différentes.

### **6-3 Offre créatrice sur le marché marocain**

Nous souhaitons à travers cette rubrique mettre en relation la compréhension effective de cette notion avec ce qui se fait concrètement sur le marché.

#### **6-3-1 Exemples d'illustration et d'ouverture**

L'exemple le plus frappant, et le plus structurant, au Maroc, durant les dix dernières années, reste la distribution, même si le système n'est pas encore parfait. Cette restructuration a poussé les petits commerçants servant derrière un comptoir et gérant leur affaire de façon archaïque, à s'organiser en supérette avec tous les changements de comportement que cela implique pour le client et pour le commerçant.



Le deuxième exemple qui a également marqué l'histoire des apports importants au Maroc, par les investisseurs étrangers, reste probablement celui du montage de composants électroniques (ST Microelectronics) où il y a eu une délocalisation de l'Asie du Sud Est vers le Maroc.

Le troisième exemple, plus récent, se trouve dans les domaines des nouvelles technologies de l'information (NTI) et de la téléphonie mobile (Médi Télécom).

Outre les grands domaines ou les grandes structures, on trouve également, des exemples d'entrepreneurs qui s'installent dans les prestations de services avec des investissements libres de type individuel.

On donnera pour exemple novateur, la création d'une jardinerie pour l'entretien d'espaces verts et de jardins.

D'autres secteurs ont également fait l'objet d'innovations, comme celui de l'automobile, où le parc a été assaini, ou encore la restauration de façon générale.

La restauration rapide, existait, bien entendu, avant l'arrivée des grandes enseignes internationales. Elle était cependant réservée aux jeunes, plutôt pour une collation qu'un véritable repas, et aux personnes - des hommes, en général - sans structure familiale stable.

Elle a pris une autre dimension avec l'arrivée des opérateurs actuels dans ce domaine. Elle a réussi à toucher tous les membres de la cellule familiale, toutes les classes sociales et tous les âges, et à « ébranler » l'art culinaire traditionnel et la coutume sacrée de la table familiale et des repas à domicile.

Une autre tournure a également marqué cette restauration rapide, celle, notamment concernant l'hygiène. On retrouve ainsi dans les « sandwicheries » des gens avec des toques et des gants pour servir les clients, chose qui n'existait pas auparavant. Le consommateur est également devenu plus exigeant, et plus ouvert à d'autres goûts. On ne peut pas nier cette influence, avec l'introduction des critères de recrutement, de professionnalisme et de formation apportée par ces grandes enseignes étrangères.

Il est certain que la plupart de ces offres a révolutionné, chacune à sa manière, leurs secteurs respectifs, et l'ont tiré vers le haut en terme de prestation, de service et de qualité.

L'illustration faite avec ces quelques exemples n'a d'autre intérêt que de vérifier que le concept tel que nous le comprenons dans ce travail est effectif sur le terrain, ce qui nous permet de projeter l'étude de certains d'entre eux et de tirer les conséquences et conclusions de cette pratique dans ce marché.

Avant de passer en revue quelques traits recensés de ces répercussions et de vérifier, ainsi, là aussi leur existence, on résumera la compréhension de cette notion, comme étant l'apport et le montage sur place de ce que savent faire ces investisseurs, tant au niveau de la technicité, des spécificités, de la qualité globale du produit sous-tendue par la qualité de service et des prestations qui accompagnent et font partie du produit élargi.

Une certaine relativité s'impose cependant, certaines grandes marques savent bien, que ce qui serait le plus créateur, le plus novateur chez eux, n'a pas de vrais débouchés sur le marché marocain, aujourd'hui.

L'apport peut également avoir lieu sur un aspect institutionnel et d'image.

### **6-3-2 Offre créatrice d'investisseurs étrangers et ses conséquences**

Même si une comparaison, du reste à proscrire, entre les pays émetteurs de ces investissements et le pays d'accueil, en matière de structure, est difficile à établir, cette opération est néanmoins difficile à éradiquer des esprits. Quand les investisseurs arrivent, et même s'ils sont là depuis quelques années déjà, ils recherchent inexorablement des modèles qu'ils ont l'habitude de côtoyer et avec lesquels ils ont l'habitude de travailler.

Si l'on prend le schéma de notre terrain d'étude, on ne parlera pas d'une déstructuration de marché, le mot est trop fort et pas tout à fait approprié, mais plutôt de manières de travailler, qui vont parfois à l'encontre de celles des filiales de grands groupes internationaux.

Cette représentation s'est parfois retrouvée dans certains secteurs comprenant de petits opérateurs marocains, éparpillés dans une structure plus ou moins anarchique, exemple de l'Internet où l'on trouvait un grand opérateur marocain Maroc Télécom et beaucoup de providers éparpillés et non structurés.

Ce schéma ne se vérifie, en revanche, pas pour les secteurs suffisamment structurés et organisés où nous avons des entreprises installées et opérationnelles, depuis de longues années, et où l'investisseur, quand il arrive, s'intègre facilement dans l'ensemble.

Quand l'investissement et l'offre sont importants, dans un secteur particulier, tel que cela s'est produit dans le secteur des Télécoms, c'est un investissement qui a un impact direct sur le secteur et qui va participer à sa réorganisation complète. Cela dépend en fait de la taille de l'investissement, et du domaine concerné.

L'arrivée d'un grand investisseur étranger peut être un catalyseur pour drainer le secteur vers le haut, et formaliser certaines choses, cela peut se faire par l'institution d'un code de déontologie ou d'une charte.

### **6-3-3 Des investissements et des offres créatrices qui ont eu certaines incidences : arrêt sur le consommateur**

L'acteur le plus concerné reste sans doute le consommateur. Ce n'est pas l'élément le plus évident à traiter, d'une part parce que nous sommes restée sur des niveaux généraux, d'autre part parce que très peu d'études existent dans ce domaine, en général.

On peut, néanmoins, avancer que la prise en considération réelle de ce consommateur est assez récente et sera certainement un des facteurs forts qui vont influencer à l'avenir les décisions et les politiques des entreprises.

Le déclic a eu lieu quand les entreprises, pour l'essentiel étrangères, se sont mises à prendre conscience, que le consommateur marocain ne se ruait plus « aveuglément » sur les produits mis à sa disposition, même importés, mais qu'il commence à s'informer, du fait qu'il est également en présence de moyens d'information de plus en plus nombreux et sophistiqués, du fait aussi d'une plus grande ouverture qui lui offre une autre vision sur ce qui se fait dans les pays les plus développés, grâce aux médias et aux voyages.

Les opérateurs se sont rendus compte que ce consommateur devenait de plus en plus exigeant sur la nature et la qualité des produits et des services qui lui sont proposés. A partir de là, les entreprises, qui doivent désormais composer avec ce nouveau « partenaire », changent leur fusil d'épaule. La nature et la façon de concevoir et de présenter les choses doivent radicalement changer.

Un besoin de se rapprocher du client final, pour mieux le servir et instaurer un climat de confiance et un dialogue, s'est vite imposé.

### **6-3-4 Interaction créateur d'offre - marché d'accueil**

Il est une chose importante à considérer et à laquelle il faut trouver une réponse, c'est celle de savoir si une offre créatrice a du sens par rapport à **un pays d'accueil**, et/ou si elle a du sens par rapport à la **stratégie d'une entreprise**.

Cette caractéristique d'interaction avec le marché doit être comprise non seulement dans le sens du mouvement déclenché par l'offre sur le marché, mais également dans le sens de la volonté et de la dynamique du marché à se préparer à recevoir, à encourager et pourquoi pas à déclencher cette offre.

On est donc face à une équation où il faut également introduire le pays d'accueil.

*« On peut être pays émetteur, ou entreprise émettrice d'offre créatrice, mais par rapport à quoi ? Par rapport à quelle durée ? A quel délai d'observation ? Par rapport à quelle base d'évaluation ? »* interroge un enseignant, consultant également auprès de grands groupes internationaux.

Il apparaît donc que de la même manière que l'entreprise se prépare à émettre l'offre créatrice, le marché d'accueil doit également se préparer à la recevoir.

Un travail de fond doit donc être envisagé pour espérer induire, par cette préparation, une approche différente de celle qui a été réservée, jusqu'à présent, à ce marché, par les investisseurs qui s'y sont implantés. L'objet de cette étude est de faire la lumière sur cette interactivité pays-investisseurs, de la stimuler et de montrer son importance.

#### **6-3-4-1 Par rapport au pays d'accueil**

Pour savoir si une offre créatrice a du sens par rapport à un pays d'accueil, il serait bon de savoir si l'on a besoin d'une analyse particulière de ce marché et donc d'une offre adaptée.

Pour aller dans le même sens que l'Institut de l'Entreprise<sup>115</sup>, qui, pour parler de « qualité » dit « *toute la politique de « qualité » a pour ambition non pas la qualité idéale, mais la qualité relative aux besoins de chaque marché. Il est donc nécessaire de procéder à des ajustements entre les opportunités suscitées par les techniques et la réceptivité du marché.* », nous reprendrons ce même principe.

Ainsi :

toute la politique de « l'offre créatrice » a pour ambition non pas l'innovation radicale (au sens d'invention) absolue, mais l'innovation relative aux besoins (et au contexte) de chaque marché. Il est donc nécessaire de procéder à des ajustements entre les opportunités suscitées par l'offre et la réceptivité du marché.

#### **6-3-4-2 Sens de l'offre créatrice dans un pays émergent**

Ce que nous voulons chercher c'est comment une offre peut être créatrice puisque rarement elle est « invention » dans un tel type de marché.

Nous rappelons ici les trois critères que nous avons considérés comme dénotant qu'une offre est créatrice par rapport à un marché donné, et qui sont :

- L'offre, par rapport au référentiel où elle est faite, c'est à dire son nouveau marché, est nouvelle.
- A partir du moment où elle satisfait aux critères retenus pour définir, comme nous l'avons suggéré, une offre créatrice et qui sont la structuration de la demande, l'apport technologique, et qu'elle bénéficie d'un soutien pour aboutir
- Même si le concept existe ailleurs, il subit des transformations. Ce n'est plus foncièrement le même, ce n'est plus tout à fait la même offre parce qu'elle ne répond plus aux mêmes exigences, au même contexte, et ses conséquences sont également différentes.

Quelle que soit la réponse qu'elle apporte quand elle répond à ces critères et qu'elle est considérée comme créatrice de valeur ajoutée, nous nous intéressons à ce que cet apport peut avoir comme conséquences sur le marché d'accueil.

---

<sup>115</sup> INSTITUT DE L'ENTREPRISE, op., cit., p.55

### 6-3-5 Quelles conséquences sur le marché d'accueil?

Nous axerons nos observations sur des orientations nouvelles initiées par les investisseurs étrangers et ce dans une perspective de restructuration d'un domaine donné.

Les premières observations allant dans ce sens montrent que des efforts certains ont été fournis par ces entrepreneurs, pour, entre autres, s'ouvrir davantage à leurs partenaires marocains.

Il s'orientent ainsi vers une évolution des rapports et en particulier, vers un apport de professionnalisme au niveau de ces derniers. Leur but est de faire que ces partenaires le soient dans le vrai sens du terme en sachant, par exemple, ce qu'ils achètent et ce qu'ils revendent afin qu'ils soient capables de faire passer le message du fabricant jusqu'au consommateur final.

A partir de là, l'introduction de produits nouveaux peut être envisagée.

Ils essaient de les amener vers ces produits qui ne seront peut être pas de grands volumes de vente mais qui les amèneront à faire monter en gamme le consommateur marocain, et ce avec l'aide notamment des programmes de formation et de sensibilisation

*« Cela ne peut se faire que quand on est convaincu de ce qu'on vend et qu'on sait ce que l'on vend et quels avantages le consommateur peut tirer du fait de l'effort financier à faire pour avoir un produit qui va lui apporter une autre satisfaction en terme de spécificité ou de qualité. »* précise le Directeur Général d'une multinationale.

Il est vrai qu'une influence, par exemple, sur le système de distribution, en inculquant plus de transparence implique une évolution de l'état d'esprit.

La transparence, qui fait souvent défaut, doit être appliquée d'une manière très élargie afin de servir les composantes ou les schémas macro-économiques. Au niveau des revendeurs par exemple, les opérateurs européens doivent souvent composer avec un état d'esprit différent et en tenir compte, *« il reste ce côté sympathique toujours démontré mais qui cache souvent la réalité, il y a un désir de plaire au fournisseur. »* précise l'un de ces opérateurs.

L'intervention de l'investisseur, bien qu'elle soit effective, est cependant difficile à doser, son impact pour faire évoluer les choses et faire progresser le marché reste difficile à évaluer, d'autant que cela ne doit pas aboutir à un effet inverse, ou de rejet. Il doit, entre autres, veiller à ne pas heurter la sensibilité ou le nationalisme des personnes auxquelles il s'adresse.

Il y a souvent des problèmes de seuil délicat à cerner, entre un esprit critique, cartésien et qui peut impliquer parfois une brutalité dans le langage, et un esprit plus précautionneux, plus réservé, qui le percevrait différemment.

### **6-3-6 Quelles réactions du marché ?**

L'investisseur joue, à différents niveaux, on ne peut l'occulter, un rôle catalyseur dans l'organisation du marché. Le marché est-il, en revanche, prêt à absorber et juguler toute sorte de manipulation. En d'autres termes : n'y a-t-il pas un risque, par certains apports, de déstabilisation ou simplement de refus de la part de ce marché ?

Le système au Maroc est un système libéralisé où la concurrence est parfois rude et où le risque est intrinsèque. Le souci actuellement des responsables est de redoubler d'efforts pour que tout investissement soit exploité à des fins bénéfiques pour le pays.

Il est certain que de grosses entreprises qui s'installent peuvent tuer certaines plus petites, mais, tous les opérateurs le savent bien, telle est la loi du marché et le pays ne peut pas bloquer les initiatives. Il n'a, d'ailleurs, aucun intérêt à le faire.

*« C'est un moyen soit de les stimuler soit de les tuer, nous n'y pouvons rien. Elles sont seules responsables de leur avenir »* précise un de nos interlocuteurs.

Le Maroc est-il, actuellement tout à fait paré et prêt à accueillir ce genre de bouleversements ? Les points de vue sont mitigés, mais l'important c'est le sentiment partagé par tous, sur le fait que le pays aujourd'hui a intérêt à se soumettre à ce genre d'« ébranlement », voire à le rechercher et à le provoquer .

*« Il faut tout mettre en œuvre pour réussir les choses, minimiser les risques et exploiter les avantages dans l'apport de tels investissements, innovations et bouleversements sur le marché »*, souligne un intervenant marocain.

Le marché semble répondre, de façon générale, assez bien, voire très favorablement à pratiquement toute offre qui s'y déploie, peu de réticences sont signalées par rapport à des offres nouvelles.

#### **6-3-6-1 Effet sur le tissu économique local**

La réaction ou la réorganisation du marché d'accueil passe par un effet induit sur ses entreprises autochtones.

Il s'agit par conséquent de savoir de quelle manière l'impact de telles offres : technologies, savoir-faire, nouvelle procédure..., est effectif sur ce tissu économique marocain, composé des PME-PMI marocaines et des différents autres partenaires.

Au vu des premières constatations, il semblerait qu'il y ait plutôt un effet d'entraînement dans la façon de travailler, dans l'organisation du travail, en particulier.

Nos interlocuteurs ont, même pour les moins convaincus d'entre eux, répondu que dans un domaine concurrentiel, les opérateurs étrangers ont effectivement un rôle très important à jouer, « *ils représentent (aux yeux des Marocains) tout de même un type de sociétés qui a beaucoup mieux évolué, et surtout travaillé dans un milieu professionnel* »

Ces sociétés sont effectivement l'image de leurs pays et généralement les Marocains essaient de s'identifier à elles, « *ils (investisseurs étrangers) ont un rôle à jouer et ils le jouent bien, c'est même naturel* », que ce soit auprès des consommateurs, des partenaires, ou des professionnels de chacun des secteurs étudiés, nous a répondu un interlocuteur marocain.

Le marché marocain et donc les Marocains sont prêts à accueillir les bouleversements apportés par ces investisseurs, dans différents domaines. Il n'y a pas (ou peu) de réticences. Les consommateurs acceptent la nouveauté, pourvu que cela reste dans leurs possibilités, « *la société marocaine a évolué en maturité* » nous font remarquer la plupart de nos interlocuteurs. « *Les jeunes sont sortis du pays, ils ont vu des choses et espèrent avoir un tel environnement, chez eux* ».

Même si parfois cela représente une minorité, elle propage, nous dit l'un d'eux, ce qu'elle a vu et vécu, aux autres, « *C'est une minorité qui tire vers le haut une majorité* ».

Nous venons de voir que l'interaction offre créatrice / marché d'accueil avait du sens par rapport au pays d'accueil. Voyons si elle a du sens dans la stratégie d'une entreprise.

### **6-3-6-2 Par rapport à la stratégie de l'entreprise**

Le choix du projet d'innovation est présenté comme une dimension stratégique par Smaïl Aït-El Hadj <sup>116</sup> « *le choix du projet d'innovation est conditionné par les options stratégiques de l'entreprise car le projet élaboré doit s'intégrer dans la ligne de développement de l'entreprise.* »

Pour devenir une manœuvre porteuse de l'entreprise, l'innovation doit être passée au filtre du diagnostic stratégique, à deux niveaux, et l'on doit s'interroger si le projet ou la stratégie d'innovation correspondent à la vocation et aux métiers de l'entreprise ? S'ils peuvent les faire évoluer d'une manière harmonieuse ?

L'innovation peut ainsi être analysée à la lumière d'un certain nombre de critères concernant l'apport d'une différenciation et d'avantages compétitifs, les questions de volume, de masse critique et d'économies d'échelle, les synergies créées, sur le plan technologique, organisationnel ou commercial, les niveaux de risque et de rentabilité escomptés, ou encore l'influence de l'innovation sur la mobilité stratégique de l'entreprise.

Sur un deuxième niveau, il peut être bon de se pencher sur les types de manœuvres stratégiques que permettent le projet ou la stratégie d'innovation.<sup>117</sup>

---

<sup>116-117</sup> AÏT-EL HADJ S., in *Encyclopédie de Gestion*, op., cit.

Un certain nombre d'entre elles ont été mises en évidence, en particulier par I.ANSOFF(1971), concernant l'évolution de l'entreprise, il s'agit, entre autres des stratégies de diversification ou d'intégration, des stratégies de désengagement ou de recentrage, ou encore d'expansion géographique, auxquelles s'ajoutent les diverses attitudes de l'entreprise à intégrer par rapport au marché à prendre: l'attitude du pionnier, fondée sur des innovations très originales ou de rupture, elle n'est que rarement à la portée des PME ; l'attitude du suivi du leader, elle permet une entrée plus judicieuse et moins risquée sur le marché ; l'attitude de l'occupation des créneaux, centrée sur des innovations d'adaptation, elle consiste à adapter un produit éprouvé pour des segments de clientèle spécifiques. Enfin l'attitude du *mee too*, elle consiste à apporter une innovation de coût, de fonctionnalité ou même de distribution à un produit mature.

Ceci est à rapprocher du cœur de notre problématique, qui est celle de savoir si elle peut représenter un nouveau cadre stratégique de l'entreprise dans le contexte considéré.

### 6-3-6-3 Conséquences sur notre réflexion ?

Notre raisonnement, en fin de compte, tente de mettre en relation deux logiques :

- une logique d'entreprise innovante qui est celle des investisseurs étrangers motivés par autre chose que par une traditionnelle sous-traitance ou des relations classiques de commerce extérieur avec des pays comme le Maroc. Il y a donc une logique innovante, de création de valeur au delà du schéma classique des rapports commerciaux et des rapports inter-entreprises : l'analyse à faire se situe du côté du **fondement de cette logique et des ajustements que ces organisations qui sont animées par cette logique sont amenées à faire** pour réussir sur les marchés étrangers (en particulier ceux en voie de développement). Cette proposition va dans le sens de la **flexibilité des organisations** qui tout en croyant à la valeur créatrice de cette logique sont amenées à opérer des ajustements dans leur mode de fonctionnement.
- La deuxième logique est celle **des entreprises ou des pays d'accueil, qui sans une proactivité d'une autre nature ne seront pas à même d'accueillir ces offres innovantes.**

On est donc ici dans **une rencontre de deux logiques**, une logique d'offre et une logique d'accueil.



## Conclusion

La partie qui s'achève nous a permis, grâce à l'établissement d'une monographie d'avoir une certaine connaissance du marché considéré dans cette étude. Ont suivi l'approche qu'ont les investisseurs étrangers de ce marché, puis un aperçu sur leurs stratégies de pénétration et d'investissement.

L'objectif était d'apprécier leur vision de ce marché et d'ouvrir le débat sur de nouvelles perspectives et manœuvres qui peuvent aboutir à une considération nouvelle portée à celui-ci. Après la compréhension de la notion clé de ce travail sur le terrain, nous sommes parvenue à quelques constatations, dont certaines vont nous servir de base pour les étapes suivantes de cette étude.

Cette partie nous a également amenée à découvrir l'émergence de deux grandes logiques sous-jacentes au processus d'offre créatrice : une logique d'offre de l'entreprise étrangère et une logique d'accueil du pays hôte.

Incontestablement, le premier facteur facilitateur de la mise en œuvre et de la réussite d'une offre créatrice est sa rencontre probante avec le marché.

Nous venons de passer en revue quelques unes des caractéristiques de l'offre créatrice que nous avons plutôt considérée sous des aspects pragmatiques et en relation avec le domaine managérial, nous souhaitons donner, dans le chapitre suivant, une assise théorique à ce paradigme de façon générale, et également l'observer dans d'autres domaines que celui de la gestion. Cette démarche pourra nous aider à construire et à réellement décortiquer son appréhension sur le terrain d'étude.

## **Chapitre III - Analyse théorique et observation pratique du thème central de l'étude : l'offre créatrice**

L'introduction d'une offre créatrice, nous l'avons vu dans la partie précédente nécessite certaines conditions de mise en œuvre.

A ces conditions, comme d'ailleurs aux autres notions auxquelles nous nous référons dans cette étude, nous avons, jusqu'à présent, donné une assise plutôt empirique, à caractère exploratoire.

Ce chapitre a pour objectif de nous apporter deux éclaircissements : le premier concerne la revue littéraire qui nous conduira à présenter un certain nombre de références qui se sont intéressées d'une manière ou d'une autre au concept d'offre créatrice. Cette démarche va nous permettre d'explorer, pour ensuite baliser le champ de compréhension du thème qui sert d'ossature à ce travail.

L'analyse théorique qui suivra la revue bibliographique, nous permettra de poser les édifices de notre problématique, et des propositions de recherche. Entre ces traitements théoriques, nous décortiquerons le processus d'offre créatrice, pour en connaître les facteurs décisionnels, le système de management et certaines répercussions.

### **section 1 : Etat de l'art**

#### **1-1 : Exploitation du thème**

##### **1-1-1 L'innovation reconsidérée**

L'exploitation bibliographique d'un thème doit, dans la mesure du possible, combiner une monographie et une chronologie de l'état de l'art ayant traité du thème considéré.

Nous nous efforcerons de le faire ici, mais pour nous l'intérêt ne réside pas tant dans l'historique, mais plutôt dans l'observation de la dynamique et de l'évolution d'un concept, de sa corrélation avec l'époque où il est employé, et avec les autres thèmes qui lui sont généralement associés.

C'est pourquoi nous rechercherons plutôt à exposer la genèse de ce paradigme d'innovation, et à mettre en évidence les relations causales et les dynamiques qu'il suscite et qu'il entretient avec l'environnement où il opère. Nous tenterons également de faire ressortir les aspects importants de ces relations, en proposant une interprétation globale.

La revue de la littérature que nous avons parcourue, n'a recensé l'existence, à notre connaissance d'aucune recherche mentionnant l'étude de ce processus, sous l'angle présenté ici. La première partie se consacre, de ce fait, à montrer les insuffisances qui découlent d'un tel manque, rendant nécessaire l'engagement de cette étude.

Le concept d'offre créatrice n'est évidemment pas nouveau, il ne date pas de ces dernières années où il suscite de plus en plus d'attention. Il a largement été employé, étudié et usité par nos prédécesseurs, et ce à travers le monde entier. Ce qui lui a, en revanche, probablement manqué, c'est, souvent, d'être nommé ou qualifié comme tel, essentiellement dans ses

déclinions les moins « révolutionnaires », car seul son aspect le plus saillant, le plus radical à savoir, l'invention, lui était reconnu.

Même si l'intérêt pour cette notion a réellement commencé à cette époque, il serait fort réducteur vis à vis de l'histoire économique et managériale, que ce soit en Europe ou en Amérique, de parler d'innovation seulement pendant les années de gloire économique d'après-guerre. Ce serait omettre toutes les offres créatrices économiques et entrepreneuriales d'avant-guerre, et toutes celles qui ont marqué l'histoire de l'humanité toute entière, à travers les âges.

François Caron, de l'Institut de l'Entreprise en rapporte des exemples dans sa communication sur la France de 1880 à 1929<sup>118</sup>, mais l'intérêt que le concept a suscité pour la recherche n'a commencé que des années plus tard.

La recherche a, en fait, commencé à s'intéresser à l'offre créatrice ou innovation telle qu'entendue dans ce travail, avec la genèse et le nouvel intérêt porté au « management des ressources technologiques ».

Auparavant, le concept d'innovation technologique, au sens purement technique, est apparu pour la première fois chez l'économiste J.Schumpeter dans les années 1930.

L'innovation est à l'origine des fluctuations longues expliquant les grandes crises économiques. C'est donc un concept issu du champ de la science économique, destiné à rendre compte des phénomènes de discontinuité dans le mouvement du progrès technique.

Le management de l'innovation est ainsi marqué de cette filiation à travers l'idée que la technologie est une composante majeure de la vie de l'entreprise, que son mouvement est marqué d'un foisonnement et d'une irrégularité qui requièrent une réponse spécifique<sup>119</sup>. Cette théorie s'est dès la fin des « Trente Glorieuses » confirmée avec l'avènement de la crise économique du début des années 70.

L'innovation est apparue comme une des voies de renouvellement de la conception de la gestion et de la production dans l'entreprise<sup>120</sup>

La rupture technologique concomitante à l'évolution rapide des technologies de l'information et à l'apparition de matériaux nouveaux donnant naissance à de nouvelles entreprises et à de nouveaux domaines d'activité, marqua le début d'une nouvelle ère de turbulences. Une ère caractérisée par un bouleversement des frontières sectorielles et des règles de la concurrence, par la substitution rapide des produits et des modes de production et par le déplacement des frontières des marchés.

Les deux caractéristiques majeures de la compétition deviennent alors la technologie et la transformation des menaces qu'elle engendre en opportunités concurrentielles.<sup>121</sup>

*« L'occupation de nouveaux créneaux nécessite une grande souplesse d'évolution, car la technologie est émergente, elle n'est donc pas encore stabilisée, l'ensemble des applications possibles [ ] implique [ ] une rupture avec les règles traditionnelles ».*<sup>122</sup>

<sup>118</sup> L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE, op. cit.

<sup>119</sup> AÏT-EL-HADJ S., op., cit., *Encyclopédie de Gestion*, tome 2 pp.1794-1808

<sup>120-121-122</sup> AÏT-EL-HADJ . S., op., cit.

Le véritable défi technologique est là : moins dans la capacité des entreprises à inventer que dans la capacité de leur management à détecter les menaces en temps voulu, les transformer, si possible, en opportunités innovatrices pour leur propre développement, et à adapter les comportements individuels et collectifs au changement qu'elles imposent.<sup>123</sup>

En période de croissance soutenue, il était normal que la réflexion stratégique privilégiait les binômes finances/marketing, puisque les capacités de développement compétitif des entreprises dépendaient essentiellement d'eux.

Les démarches alors préconisées sont assez bien représentées par les premiers travaux du Boston Consulting Group (BCG), dont les matrices d'analyse de portefeuilles d'activités ont, pendant la décennie 1970-1980, servi de modèle à toute une génération de dirigeants, de consultants et de spécialistes du management.

Nous donnons un rappel sur le principe de la matrice BCG : il se base sur l'effet d'expérience: l'entreprise dont la production cumulée est la plus importante dispose sur ses concurrents d'un avantage *possible* de coûts grâce à une expérience cumulée importante. Celle-ci permet des améliorations progressives des procédés et des moyens de fabrication, puis des économies d'échelle lorsque la production se développe.

Ce principe de l'effet d'expérience repose sur des observations multiples selon lesquelles le coût unitaire d'un produit, évalué en monnaies constantes, diminue d'un pourcentage constant à chaque doublement de l'expérience, c'est à dire chaque fois que sa production cumulée est multipliée par deux.

Même si la matrice fut critiquée pour son côté « réducteur », il n'en demeure pas moins qu'elle reste un outil de référence.

Le seul défaut qu'on peut lui reprocher est sa consignation dans le passé et surtout dans l'expérience révolue de l'entreprise. Elle n'inscrit pas l'entreprise dans l'avenir. De plus « la dimension technologique » bien que contenue dans la démarche classique de l'école BCG, n'a guère émergé comme facteur essentiel de l'analyse de positionnement concurrentiel

Nous avons donné ce seul exemple de théorie qui semble dépassée par l'apparition de conditions nouvelles mais déstabilisantes, au sein desquelles évolue désormais l'entreprise. D'autres doctrines et approches ont également été ébranlées par de tels bouleversements dans le paysage économique et structurel des organisations. Comment désormais envisager le schéma et l'éventuelle réorganisation de ce paysage ?

---

<sup>123</sup> MORIN J., 1985, op. cit p.39

### 1-1-2 Place de la planification dans ce nouveau désordre

Face au désordre qui s'est installé, avec l'avènement de la nouvelle ère de turbulences, il devenait urgent et indispensable de revoir et de remanier les outils de management en place.

De nouveaux défis étaient à relever, « *la stratégie devient une affaire d'invention et de rupture, plutôt que d'imitation et de planification pour le long terme* »<sup>124</sup>

Le père de la réflexion à propos de la planification qu'il avait d'ailleurs calquée sur les méthodes militaires et transposée au management de l'entreprise n'est autre qu'Igor Ansoff.

Une évidence s'est très vite imposée, que toute planification aussi minutieuse soit-elle finissait dans les tiroirs et force est de constater que les outils, aussi bons fussent-ils, ne suffisaient pas. Il devenait nécessaire de se préoccuper également des gens qui les mettent en œuvre ou les appliquent.

Il fallait donc essayer de comprendre l'état d'esprit des entrepreneurs, et étudier les relations de l'entreprise avec son environnement. Il était également nécessaire de s'enquérir des relations existantes, en interne, entre les différentes structures ou fonctions de l'entreprise.

Si l'on prescrit une évolution et que l'on propose des outils, il faut également se soucier de leur implication sur les structures de l'organisation, sur les comportements et la culture de l'entreprise, mais aussi sur la gestion de l'ensemble, « *c'est par le management plus que par les outils que seront apportées les réponses à la problématique née de la chute de la croissance, des à-coups du progrès et de l'émergence d'un nouvel environnement concurrentiel* ». <sup>125</sup>

L'entreprise se charge de transformer alors un mouvement technologique subi en une capacité d'initiative technologique, voulue et maîtrisée. De là est né « le Management de l'innovation technologique » qui a ensuite suscité l'intérêt de l'innovation dans la gestion des ressources technologiques de l'entreprise. Il a ainsi nourri de nouvelles réflexions et initié un spectre plus large et plus durable à cette nouvelle conception de l'innovation, et de la gestion des entreprises.

On admet, dès lors, que la définition de la technologie que nous retenons, prend en considération toutes formes de savoirs, savoir-faire, de process ou de procédure, à visée interne ou externe, au sein de l'entreprise, comme par exemple le traitement de l'information ou des modes de distribution.

L'innovation telle que nous la concevons dans ce travail devra s'appliquer à l'un ou à plusieurs de ces champs.

---

<sup>124</sup> DURIEUX F., GIROD-SEVILLE M. et PERRET V., « De la planification stratégique à la complexité », *L'Expansion Management Review*, Sept.2000, p.84

<sup>125</sup> MORIN J./ SEURAT R., J., 1989, op. cit p.78

### 1-1-3 L'avènement d'une ère nouvelle

L'apparition et le recours à cette pratique et nouvelle vision d'offre créatrice coïncident avec l'apport devenu limité du marketing dit traditionnel, et du changement du comportement des consommateurs et des clients, directs ou indirects, des entreprises.

A cela différentes raisons :

- un contexte économique, organisationnel, structurel et conjoncturel devenu méconnaissable, et en tout cas difficile à gérer pour l'entreprise, si elle n'opère pas un changement dans son approche traditionnelle du marché, de façon à suivre le mouvement
- des consommateurs plus avertis, plus exigeants, un environnement externe en effervescence
- des outils de travail désuets, des doutes et des interrogations à propos des outils classiques de management au service de l'entreprise, et de son développement
- la nécessité de générer un avantage concurrentiel pour lequel on fait appel au marketing stratégique qui s'est substitué au marketing management.

Les travaux réalisés sur l'innovation, ont pour la plupart d'entre eux, été l'œuvre de chercheurs américains, du moins à leurs débuts. Ces chercheurs sont parvenus à ce thème à travers l'évolution de la technologie et ses limites. Ils se sont essentiellement attachés à l'aspect économique du problème.

En France, l'intérêt réel pour le sujet a pris naissance à l'Institut de l'Entreprise, en 1987, lors de la préparation de son congrès. Les chercheurs de l'Institut se préoccupaient alors des solutions à entrevoir pour que les entreprises françaises continuent à jouer un rôle significatif dans le monde en pleine mutation et en pleine effervescence des années 90, et par la même, tenter de changer les règles en leur faveur.

Le milieu des années 80 est caractérisé par une transformation de l'environnement concurrentiel, avec une accélération des changements de positions acquises par les firmes. L'incertitude et la complexité de l'environnement économique, technologique et institutionnel des firmes les obligent à concevoir leur stratégie autrement.

La recherche de flexibilité et d'amélioration des capacités d'adaptation est l'une des voies adoptées.

L'autre voie consiste à se différencier, à jouer « autrement » plutôt que de rester dans une logique de « jouer mieux que les autres ».

Les stratégies de rupture correspondent à cette deuxième voie ; elles amènent l'entreprise à rompre avec les règles du jeu prévalant sur son secteur d'activité et à en imposer de nouvelles. Cette logique conduit à recentrer l'analyse stratégique sur les déterminants internes qui pourront favoriser la différenciation et l'innovation.<sup>126</sup>

---

<sup>126</sup> INSTITUT DE L'ENTREPRISE, op. , cit.

Le concept « d'offre créatrice » avait été, lui, introduit dans le langage, par Octave Gélinier également de l'Institut de l'Entreprise, en 1985.

Depuis, les travaux ont pour principal objectif de s'intéresser aux conditions de genèse et de mise en œuvre de ce concept.

Les recherches les plus récentes s'orientent désormais plutôt vers les recherches-actions visant à suivre en direct l'évolution et l'appréhension de la pratique de l'offre créatrice dans sa dimension managériale, et ce aussi bien pour les grands projets, dans le cadre des appels d'offres, que dans le cadre de la création d'entreprise, ou encore de management et de vie des entreprises.

#### **1-1-4 Tendances d'approche actuelle**

L'état de l'art montre aujourd'hui l'importance accordée par la recherche à ce concept, d'autant, qu'exigences et bouleversements internationaux obligent, la réalité dépasse parfois la théorie, les études se placent alors davantage à un niveau d'ordre expérimental que théorique pur.

Le manque de recul et d'expérimentation est certainement à l'origine du fait qu'il y ait défaut d'une vision suffisamment claire, ou du moins d'un traitement différencié entre l'innovation radicale, et l'innovation au sens d'offre créatrice de valeur, c'est à dire d'apport d'une valeur ajoutée, au-delà même d'une valeur financière, créant ou aidant à renforcer un avantage concurrentiel, un avantage compétitif.

Même si la différence est notée, une confusion parfois demeure. Ce manque de recul a certainement été également à l'origine de l'absence d'une modélisation schématisant les effets et répercussions de l'offre créatrice sur l'organisation de l'entreprise.

Une lacune à déplorer tient au fait que certains auteurs, s'interrogent sur le placement et l'étalonnage à considérer entre l'entreprise et son management qu'ils posent d'un côté, et l'innovation, qu'ils mettent, de l'autre. L'innovation apparaît alors comme une dimension externe à l'entreprise. Tout se passe comme si elle ne lui servait, ou ne lui venait en aide qu'à des moments donnés et précis, et qu'elle doit se cantonner à ce rôle.

L'innovation, dans certains travaux, n'apparaît pas d'emblée comme intégrée dans le fonctionnement ou les bases propres de l'entreprise, pas plus que dans ses dimensions managériales ou stratégiques.

Il est pourtant important d'établir un lien intrinsèque entre les fondements et la genèse d'une pratique, son application et son incidence.

## 1-2 Les différentes approches de l'offre créatrice : revue critique

Une des grandes difficultés dans la revue de l'état de l'art a été de trouver des références traitant de l'offre créatrice ou innovation comme une dimension managériale à part entière.

L'innovation est toujours associée à une autre dimension dans l'entreprise :

- 1) au marketing : citons certains auteurs et notons les déclinaisons ou centres d'intérêt entre les deux notions :
  - a. marketing de projets, projets d'appels d'offres : Bernard Cova,
  - b. marketing des produits nouveaux : J.M Choffray, F.Dorey, 1983<sup>127</sup> ; G. Lilien, P. Kotler, K. Moorthy, 1992<sup>128</sup>
- 2) au paradigme technologique qu'elle « sert »
  - a. comme étant une « *modalité de la stratégie technologique* »(Arthur D.Little)
  - b. pour la gestion des structures innovantes : exemple de l'intraprise (R. Burgelman, L. Sayles, 1987<sup>129</sup>)
  - c. comme un moteur de la dynamisation de la gestion industrielle : cela se pose en terme de problématique de l'innovation de process pour améliorer les structures et méthodes de production, la gestion industrielle venant se substituer à la traditionnelle gestion de production et regroupe désormais la logistique, la politique de produit et le choix de process, la gestion de production.

Le paradigme d'offre créatrice n'est que rarement considéré comme une « discipline » en soi et étudié comme tel.

Seuls certains auteurs l'ont traité « de façon indépendante » ou en tout cas s'en sont rapprochés.

Il est une chose à remarquer avant de poursuivre sur les différentes appréhensions de l'offre créatrice, c'est le fait que nous n'ayons trouvé aucune schématisation ou consensus clairs concernant ce concept, qui reste dans la majorité des cas assez large, pour ne pas dire vague.

### 1-2-1 – La conception de OCHS

Début des années quatre vingt, le consommateur passif cède la place au consomm'acteur<sup>130</sup>. La consommation de masse cède la place à une consommation plus sélective.

Le consommateur évolue, il s'informe, se renseigne, compare, analyse et affiche de nouvelles exigences.

L'entreprise doit donc se tourner vers de nouvelles perspectives de croissance et un marketing d'offre ; « *les plus petits segments sont devenus de véritables territoires d'action* »<sup>131</sup>

<sup>127</sup> CHOFFRAY Jean-Marie et DOREY Françoise, Développement et gestion des produits nouveaux, Paris, McGraw-Hill, 1983

<sup>128</sup> LILIEN Gary, KOTLER Philip, MOORTHY K. Shridar, Marketing Models, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1992

<sup>129</sup> BURGELMAN R.A. et SAYLES L.R., Les Intrapreneurs, McGraw Hill, 1987

<sup>130</sup> OCHS P., 1991, op. cit.

<sup>131</sup> OCHS P., op., cit., p.14



L'expérience ne suffit plus pour rendre efficaces des investissements ou des dépenses marketing : les changements permanents modifient fondamentalement la manière d'affecter des ressources et d'analyser les effets positifs ou négatifs obtenus.

Les modèles de croissance endogènes proposent des conjugaisons différentes d'investissement en capital physique, en capital humain (PM ROMER, 1986<sup>132</sup> et RE Jr LUCAS, 1988<sup>133</sup>), en apprentissage par la pratique, en recherche et en innovation technologique.

P.Ochs affiche d'emblée un lien entre l'offre créatrice et le marketing, montrant bien l'incapacité du marketing, avec l'évolution complexe des marchés et la conception non moins complexe des nouveaux produits, à opérer seul.

Le marketing prend alors une dimension et une orientation différentes qui court-circuitent les tests longs et « *les barrières entre la réflexion et l'action marketing* ».

Pour réussir ce raccourci, selon l'auteur, l'entreprise doit se baser sur ses connaissances initiales, et sur le partage des connaissances et des expertises, en interne et avec ses partenaires, en se gardant de négliger la collaboration avec la clientèle. De ce fait il met en avant le rôle primordial du consommateur, comme un acteur important dans la constitution de l'offre.

L'entreprise, selon ce même auteur, doit au besoin, et pour constituer de nouveaux marchés ne pas hésiter à « apprendre à désapprendre », seul moyen d'apporter une rupture à même d'ouvrir la voie de la créativité.

Les ruptures ajoute-il et les turbulences qui lui sont associées se manifestent sur un plan économique, et sur un plan sociologique qui incitent les entreprises à conjuguer créativité et rigueur (P. Weil, 1993), « *créativité, car de nouvelles offres peuvent être créatrices de marché tant au niveau du produit ou du service lui-même, de son usage et de ses valeurs ajoutées. Rigueur, car la seule idée créative, l'innovation aussi radicale soit-elle, ne peut pas faire l'objet d'improvisations successives.* »

Cette conception de Ochs insiste essentiellement sur le rôle d'acteur du consommateur. Elle est davantage axée sur le client, sans mettre en exergue les véritables répercussions au niveau de l'entreprise et de son environnement.

Au delà de la satisfaction du client, c'est aux conséquences sur l'entreprise et sur le marché que nous nous intéressons. C'est pourquoi, nous allons nous pencher sur d'autres approches de l'offre créatrice qui pourraient répondre à nos préoccupations.

---

<sup>132</sup> ROMER P.M., « Increasing Returns and Long-Run Growth », *Journal of Political Economy*, vol. 94, N°51, 1986

<sup>133</sup> LUCAS Jr. R.E., « On the mechanics of economic development », *Journal of Monetary Economics* 22, 3-42. North-Holland, 1988

Nous présenterons d'autres acceptions, mais auparavant, il est une pratique, qui nous tient à cœur et qui de façon indirecte fait référence à la manière et aux dispositions préalables indispensables et appropriées à une situation d'offre créatrice, il s'agit du MRT ou Management des Ressources Technologiques de l'entreprise, que nous détaillons plus bas. Ce MRT peut aider à gérer et à canaliser le cadre tumultueux, à répercussions internes, dans lequel évoluent les organisations, il permet en tous cas d'en retracer un diagnostic stratégique sur lequel peuvent reposer les décisions à venir.

### 1-2-2 – Le Management des Ressources Technologiques ou MRT

La segmentation produits-marchés très rigide, verticale, « *détourne les yeux des responsables d'une vision « transversale » de l'entreprise et s'oppose au cheminement horizontal des technologies détenues par l'entreprise.* » fait remarquer Morin.

Une telle approche et une telle rigidité industrielle font du développement technologique un simple outil au service des stratégies de portefeuille. Ni l'une ni l'autre ne sont compatibles avec le décloisonnement total du système scientifique et technique, ni avec les caractéristiques de l'évolution actuellement rapide et turbulente de ce système que certains concurrents savent, eux, utiliser<sup>134</sup>

Les stratégies transversales dites de « ressources » apparaissent, en revanche, aujourd'hui indispensables « *pour assurer la richesse et le foisonnement du développement à moyen et long terme de l'entreprise, et pour capitaliser sur les synergies créées.* »

C'est cette même mission que nous octroyons à l'offre créatrice. C'est dans cette optique que nous l'étudions.

Ces ressources technologiques telles que les a nommées J. Morin, se rapportent à l'ensemble des ressources propres de l'entreprise qu'elles soient matérielles ou immatérielles, de savoir, de conception et de travail en général .

La démarche adoptée par Morin ne limite pas le champ de la « **technologie** » aux seules techniques, mais à l'ensemble des ressources technologiques de l'entreprise, c'est à dire « *à tout ce qui dans l'entreprise : hommes et moyens, savoirs, procédés et brevets, système d'information et de gestion, contribue, directement ou indirectement, de façon active ou passive, à la dynamique de l'entreprise.* »

Car ces ressources constituent un des éléments les plus importants de son patrimoine, même s'il est en partie, de nature immatérielle<sup>135</sup>

Le modèle de management proposé par Morin doit selon lui « *s'inspirer du modèle simple de gestion de toute richesse ou patrimoine* »

Ce modèle repose sur trois fonctions actives :

---

<sup>134</sup> MORIN J., op cité, pp.24 -25

<sup>135</sup> MORIN J., 1985 , op. cit.

- l'optimisation : qui consiste à avoir le souci de toujours tirer le meilleur parti de ce patrimoine et de le valoriser
- l'enrichissement : qui implique de veiller à faire croître son patrimoine
- la sauvegarde : pour parer à tout événement interne ou externe qui puisse porter atteinte à son intégrité, le protéger car innover sans se protéger revient à offrir ses idées à ses concurrents.

Pour accomplir les trois fonctions actives, trois fonctions de soutien sont nécessaires :

- l'inventaire : connaître son patrimoine
- l'évaluation : l'apprécier à sa juste valeur
- la surveillance : assurer une vigilance (détecter dans son environnement les menaces et les opportunités)

Le principe consiste tout naturellement à préparer l'entreprise à réaliser un diagnostic sur sa situation en tous points, afin qu'elle puisse envisager de se développer par, entre autres voies, celle de l'innovation.

Qu'elles aient été menées de façon formalisée ou de façon implicite et non formalisée, dans leur totalité ou seulement en partie, nous soutenons que pour parvenir au stade de l'innovation, les étapes précédentes, suggérées par Morin, sont indispensables. Nous les considérerons comme accomplies, d'une manière ou d'une autre, mais en tous cas acquises, à chaque fois que nous parlerons d'une offre créatrice.

Ces étapes permettent de faire un état des lieux précieux, un diagnostic, en matière de prise de décision dans le cas de l'innovation. Elles contribuent par ailleurs à préparer le terrain aux changements à venir, nécessairement induits par les nouvelles dispositions, que ce soit dans les comportements, la culture ou les structures de l'organisation, ou dans leurs relations avec l'extérieur.

Parce qu'elles sont importantes, nous les exposons en quelques mots.

### **L'inventaire :**

Dresser un tel inventaire et le maintenir d'actualité n'est l'affaire ni d'un seul homme ni d'une seule fonction : les responsables de la recherche, du développement, du marketing, de la production, des ressources humaines, doivent y participer.

Ainsi l'inventaire inaugure-t-il cette collaboration entre les différentes fonctions qui caractérisent le MRT<sup>136</sup>

De cette réflexion et collaboration pourra se dégager un consensus sur les « *conditions d'intégration et de coordination entre les fonctions de l'entreprise* ».

De plus cet inventaire permet de faire le point sur la compétitivité de chaque technologie dans l'entreprise, compétitivité qui implique un travail d'équipe, et par là même, contribue aussi à l'intégration des fonctions de l'entreprise.

Cet inventaire appelé aussi diagnostic, permet au manager de déterminer, en connaissance de cause, les objectifs qu'il veut atteindre, et lancer des actions pertinentes

---

<sup>136</sup> MORIN J 1985, op., cité. p.92

Manager une unité c'est donc assurer une responsabilité à deux niveaux : dans la gestion au quotidien et dans le pilotage « prospectif », à moyen et long terme, « *c'est à partir de cette analyse de l'existant que l'on décidera de la stratégie à tenir. La phase « diagnostic » est une période privilégiée dans l'analyse des risques, dans leur identification, dans leur évaluation* ». <sup>137</sup>

l'étape suivante ou sous-jacente est : **l'évaluation** : elle oblige l'entreprise à porter sur elle-même un regard critique . Elle permet de faire le point sur la nature des relations entre les fonctions et leur gestion.

Enfin l'étape de **l'optimisation** consiste pour l'entreprise à essayer de tirer le meilleur parti de son patrimoine et à utiliser au mieux les compétences disponibles dans l'entreprise, ou accessibles pour elle, comme par exemple savoir sous-traiter plutôt que de fabriquer, acquérir plutôt que de réinventer...

Un exemple existe parmi nos cas : celui de Médi Télécom qui externalise une grande partie de sa fonction commerciale.

Nous avons tenu à présenter cette pratique du MRT qui à notre avis, reste une bonne voie d'approche pour accéder à l'offre créatrice. Les étapes qui la constituent sont une base préliminaire indispensable à toute stratégie.

Le champ de manœuvre de l'innovation reste très vaste et peut toucher chacune des étapes de vie d'une entreprise mais aussi de l'environnement humain, physique ou immatériel dans lequel elle évolue. Son spectre est donc très large et nous avons choisi de nous pencher sur certaines des acceptions de cette notion, en commençant par celle qui concerne les appels d'offres et les projets clés en main.

### **1-2-3 Offre créatrice de projets**

Comme dans d'autres cas déjà signalés, on retrouve là aussi une situation où l'offre créatrice est considérée comme un moyen au service du marketing. L'offre apparaît chez les chercheurs qui se sont intéressés à ce pan d'étude, comme l'une des variables qui fondent le marketing de projets. K. Holstius et B. Cova ont mené des travaux de recherche dans ce domaine et confronté leurs résultats pour proposer un modèle de marketing de projets et de management. Le principe d'un tel type d'offre réside dans une proactivité consistant à « créer le projet » plutôt que d'attendre et de répondre « à la lettre » au cahier des charges. Ce type d'offre est assimilé par certains à un « marketing de sur-traitance », par opposition à l'approche réactive de la sous-traitance.

Un élément apparaît essentiel dans ce type d'offre, c'est celui du relationnel. Une telle stratégie souligne J. Dessinges, passe d'abord par une très bonne connaissance des déterminants relationnels généraux, tant inter-organisationnels, qu'inter-individuels « *dans le but d'évaluer les (in)compatibilités potentielles entre notre entreprise et d'autres intervenants* » (Flipo, 1989) ; il faut également tenir compte des modes de fonctionnement interne du projet, et notamment « *les structures réelles de pouvoir* » (Flipo, 89).

---

<sup>137</sup> SALAÜN Y., « Pilotage et management d'une unité », *Direction et Gestion des Entreprises n°136-137*, mai-juin, juillet-août 1992, Stratégie et Structure

Plus généralement, les quatre facteurs clés de succès d'une stratégie d'offre créatrice de projets peuvent se définir comme suit (Marsh, 1989) :

- puissance du groupement
- puissance du support
- assurance sur l'exclusivité
- qualité du montage financier

Dans ce type d'offre apparaissent clairement le poids du relationnel et des alliances, mais aussi des porteurs du projet.

Ces stratégies d'offre créatrice de projets relèvent du même type de démarche que l'offre créatrice dans la haute technologie, préconisée par l'Institut de l'Entreprise (1987).

L'offre créatrice au niveau de grands projets relève d'innovations que l'on peut qualifier de majeures, à l'opposé des petits, voire très petits changements que l'entreprise peut mettre en place comme une façon différente d'offrir un produit connu, ou une manière nouvelle d'accomplir une tâche quotidienne.

Un autre volet de ce type d'innovation dite majeure concerne la création d'une nouvelle société que de nombreux chercheurs ont essayé de rapprocher de la personnalité de l'entrepreneur, ou encore du type de marché dans lequel évolue l'entreprise, en tentant d'établir des typologies.

#### **1-2-4 Innovation et création d'entreprise**

Associer les termes d'innovation et de création d'entreprise pourrait relever soit d'un acte risqué, tant les difficultés liées à la création d'une société viendraient s'ajouter à celles liées au développement d'une innovation, soit d'un pléonisme, tant la création d'une entreprise est, comme l'indique le concept, par excellence, une création de valeur en elle-même.

En fait en associant les deux termes, les chercheurs visaient les créations d'entreprises issues de la recherche.

Il s'agit essentiellement des entreprises technologiques créées sur la base de résultats de recherche. Ces entreprises sont généralement lancées par des universitaires ou des chercheurs du secteur public.

Ph. Mustar<sup>138</sup> rappelle que l'objectif d'une telle manœuvre est d'apporter une réponse à la question initiale : pourquoi certaines d'entre elles semblent connaître une forte croissance, alors que les autres restent petites ou disparaissent sur une même période et proportionnellement.

---

<sup>138</sup> MUSTAR Philippe, « Recherche, innovation et création d'entreprise », *Encyclopédie de Gestion*, tome 3, op. cit., p.2817

Deux enquêtes menées et rapportées par l'auteur, plus une troisième investigation (Mustar, 1994) laissent apparaître que l'ensemble des secteurs de haute technologie est concerné. Ces entreprises gardent des liens étroits avec le monde académique et la majorité d'entre elles, souligne l'auteur, se dote d'une capacité interne de recherche.

Ces investigations révèlent un taux de survie très important : une permanence de l'activité dans cinq cas sur six et une permanence de la structure juridique initiale dans trois cas sur quatre. Il est également à noter la faiblesse du taux d'échec par rapport à la création d'entreprise en général.

Ceci montre bien qu'une compatibilité et même le succès peuvent rapprocher les deux types d'innovation : la création innovante d'entreprise, qui s'engage elle-même dans un processus innovant.

Une caractéristique est cependant à signaler, celle de la nécessité d'alliance et de la construction de liens entre des acteurs diversifiés.

Là encore, l'intervention de porteurs du projet est indispensable à sa réussite. Les pouvoirs publics tiennent ce rôle, pour aider essentiellement à constituer les réseaux, incontournables, dans la maîtrise des nouvelles technologies, et des innovations en matière de création d'entreprise.

L'innovation, du fait du nombre de ressources et d'acteurs qu'elle mobilise, se place d'emblée dans une position charnière entre plusieurs domaines et disciplines de l'entreprise. C'est pourquoi, les axes économique et de gestion ne suffisent pas à la cerner. D'autres approches doivent être envisagées ; d'autres disciplines sont concernées et mobilisées.

### **1-2- 5 – Approche transdisciplinaire de la notion de créativité sous-jacente à l'innovation**

La nécessité pour les entreprises d'élaborer des décisions stratégiques fondées sur la créativité est aujourd'hui couramment mise en avant dans la littérature en management (Marmuse, C., 1997).

La créativité semble avoir pu légitimer ses apports à un niveau stratégique, elle est enfin reconnue comme un processus à intégrer dans la réflexion sur la stratégie, essentiellement après certains échecs de modèles rationnels de prise de décision stratégique.

### 1-2-5-1 Approche sociologique

Du mariage récent entre l'innovation technique et la sociologie est née la sociologie de l'innovation<sup>139</sup>. Yvan Barel, auteur de l'article dont nous nous inspirons, relie cette approche (de sociologie de l'innovation) à l'innovation purement technique pour laquelle elle a été indiquée, mais elle peut, à notre sens, englober l'innovation au sens large, celle que nous entendons dans ce travail, mais aussi les autres types d'innovation que nous avons passés en revue.

Les travaux du Centre de Sociologie de l'Innovation de l'Ecole des Mines de Paris montrent que « *l'innovation est produite par des collectifs qui capitalisent le travail d'une myriade d'autres collectifs* » (Callon, M., 1994), ce qui permet de laisser penser que l'innovation et sa propagation dépendent de l'intérêt qui lui est porté, et de la « *participation active de tous ceux qui sont décidés à la faire évoluer.* »<sup>140</sup>

Ce modèle de l'intéressement, suit un cheminement tourbillonnaire, « *produit d'itérations incessantes, d'ajustements mutuels, de compromis* »

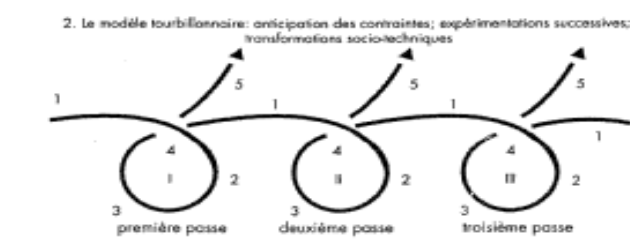


Fig. 4

Le modèle tourbillonnaire : anticipation des contraintes ; expérimentations successives ; transformations socio-techniques

**Source :** Akrich M., Callon M. et Latour B., 1988, « A quoi tient le succès des innovations, Gérer et Comprendre, Annales des Mines », Sept., p.21

Il s'en suit que pour réussir une innovation, il faut construire un réseau d'adoption. Cette démarche n'est pas toujours des plus aisées tant « *l'action innovatrice se heurte toujours aux formes sociales établies. Les travaux de la sociologie des organisations ont largement expliqué ce phénomène à partir de la notion de "résistance au changement" et ceux de la sociologie du travail à partir de la notion d' "autonomie ouvrière" et de "culture professionnelle "* »<sup>141</sup>.

<sup>139</sup> BAREL Y., « de la sociologie de l'intérêt, de l'identité et de l'innovation à la gestion », *Gestion 2000*, Juillet-août 1999.

<sup>140</sup> AKRICH, M., CALLON, M. et LATOUR, B. 1988.

<sup>141</sup> ALTER Norbert, « Innovation organisationnelle entre croyance et raison », Encyclopédie de l'Innovation, sous la direction de P. MUSTAR et H. PENAN, Economica, 2003

Ceci rejoint tout à fait la nécessité et la propension de l'offre créatrice à l'intégration des fonctions, à susciter l'adhésion et à créer une synergie autour d'elle.

Le processus tourbillonnaire est expliqué par les auteurs en partant du principe que « *l'idée de départ ne compte guère...elle ne se déplace que si elle intéresse l'un ou l'autre des groupes. Comment ? en traduisant d'une autre façon et dans un autre langage les intérêts de ces groupes. Ainsi se forme une chaîne de traduction qui transforme un problème global en une solution locale* » (Latour, B., 1992)<sup>142</sup>

Cette démarche s'inscrit « *délibérément dans un processus expérimental d'essais-erreurs. Ce qui laisse un champ de liberté important pour aménager, poursuivre ou arrêter l'expérience.* »<sup>143</sup>

Le processus exige néanmoins des conditions de mise en œuvre et de soutien et notamment un système de récompense et de reconnaissance aux « innovateurs », sans quoi le processus avorterait et les motivations s'estomperaient, ce qui induit le schéma reporté plus bas (Fig.5).

Nous voyons, quel que soit le domaine concerné, que pour réussir, l'innovation a besoin de mobiliser l'ensemble des acteurs, et d'être portée par des intérêts individuels ou collectifs. C'est aussi par un procédé de tests et de retours itératifs que le processus s'accomplit.

Ceci nous conforte dans l'une des conditions posées dans le postulat de départ de conception de l'offre créatrice dans ce travail, celle faisant intervenir la nécessité d'un soutien, pour sa réalisation.

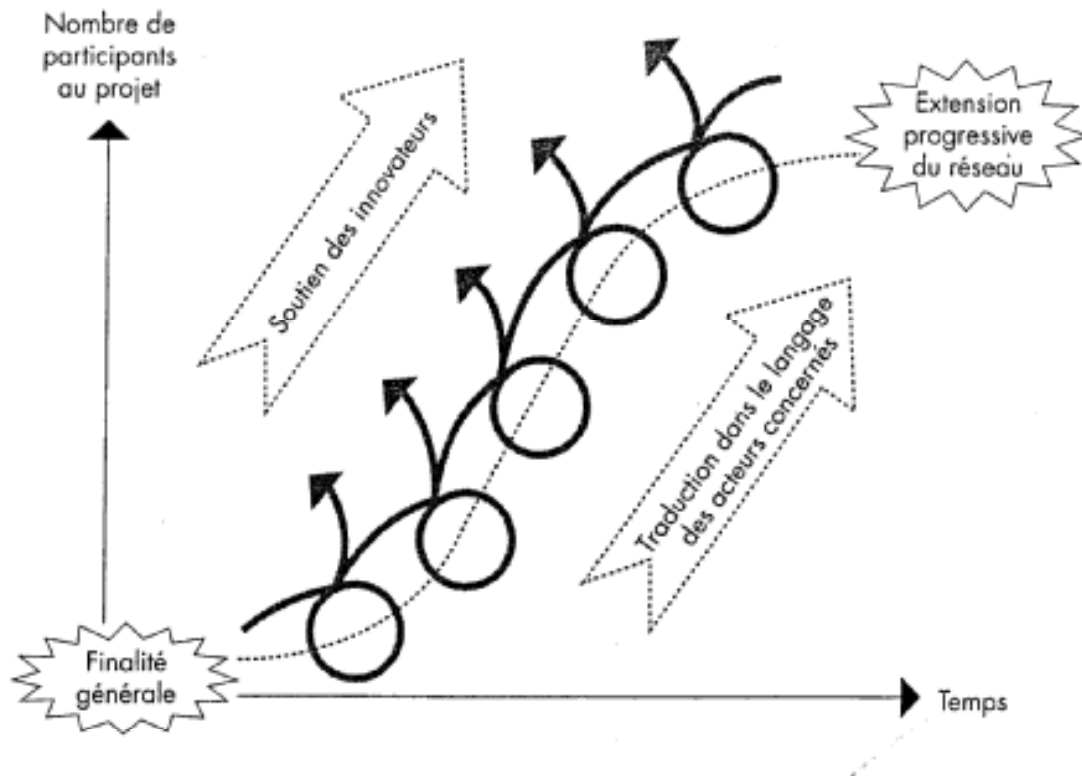
A l'extrême, les obstacles au changement peuvent ralentir, voire stopper le processus.

---

<sup>142</sup> LATOUR, B , Aramis ou l'amour des techniques, Editions La Découverte, Paris, 1992

<sup>143</sup> BAREL Y, op., cité. P.105





### La progression tourbillonnaire

Source : Barel Y. « de la sociologie de l'intérêt, de l'identité et de l'innovation à la gestion », *Gestion 2000*, Juillet-août 1999.

**Fig.5**

La sociologie a fait un grand pas dans ce sens. « *En quelques années, les sociologues ont largement participé au développement de la connaissance de l'entreprise (P. Bernoux 1995, M. Crozier 1990, E. Friedberg 1993, R Sainsaulieu et F. Piotet 1995, D. Segrestin 1993...).* Parmi les thèmes nouvellement investis par les tenants de cette sociologie de l'entreprise on retrouve, notamment, celui de l'innovation »<sup>144</sup>.

L'innovation est un fait purement humain faisant intervenir une ou plusieurs personnes, des jeux d'acteurs, et ce, dès l'origine de l'idée, ou genèse originelle. Il apparaît donc nécessaire de se tourner vers des disciplines se préoccupant de cette dimension humaine. Nous allons poursuivre sur la conception, le fondement et la compréhension de cette notion d'offre, en puisant dans les compétences et les réflexions relevant de la psychologie.

<sup>144</sup> HERREROS, G., « La sociologie de l'innovation : une pragmatique managériale », *Gestion 2000* - 3, 1996 pp.63-76

### 1-2-5-2 Approche fondée sur des travaux menés dans le domaine de la psychologie

Le cheminement conduisant à une action, une idée ou une œuvre créative a longtemps été considéré comme extérieur à toute compréhension humaine et donc de nature divine ou surnaturelle. Cette opacité a ainsi amené la créativité à être opposée à la pensée rationnelle, très facilement compréhensible et reproductible par le biais de méthodes, et supposée être la seule à conduire à la connaissance « vraie » (Maret, P., 1995).

De ce fait différentes disciplines se sont attachées à élucider les préoccupations concernant les recherches à propos de la créativité. Ainsi les approches psychométriques se sont-elles consacrées à trouver des instruments de mesure de la créativité des individus. Les approches socio-affectives, quant à elles, se sont intéressées au rôle de la personnalité, des motivations et de l'environnement socioculturel de l'individu créatif.<sup>145</sup>

Il est clair que nous ne nous intéresserons pas ici à l'aspect purement originel de la création, c'est à dire à l'élaboration de la stimulation de sa phase initiale, pas plus qu'à la recherche de facteurs ou de méthodes pouvant stimuler la créativité (au sens de capacité originelle), ni de quelle manière sont générées et combinées les idées créatrices (ou brain storming).

La psychologie s'appuie sur la théorie de la pensée divergente pour construire un fondement au phénomène de créativité, qui, selon certains auteurs, part de la résolution d'un problème pour lequel les conditions requises restent très vagues.

L'individu n'ayant qu'une compréhension incomplète d'un problème, ou qu'il ne peut le résoudre que par des essais-erreurs, va donner libre court à son imagination et à son intuition, et envisager un grand nombre d'idées. Ceci ouvre la voie d'une grande souplesse à la pensée.

Cette pensée divergente se trouve au centre de la créativité.

Cette discipline montre également que la créativité, outre le fait qu'elle relie l'individu à la société, fait également appel à des ressources inconscientes. Cette théorie repose sur le fait que certaines opérations de la pensée échappent à la conscience de l'individu. « *Les informations et les éléments de pensée stockés dans les profondeurs du cerveau se combinent en configurations plus ou moins aléatoires, dont certaines acquièrent une stabilité suffisante pour émerger et provoquer l'illumination encore appelée l'intuition créatrice* »(Sawyer, R. K., 1999<sup>146</sup>).

Les notions d'intuition et de créativité sont ainsi souvent rapprochées.

Cette intuition est à la base de l'innovation en psychologie. S Freud,, ou C.G Jung,, ont montré que c'est grâce aux relations entre conscient et inconscient, que les idées créatives vont pouvoir remonter à la surface sous la forme d'intuitions.

---

<sup>145</sup>- HAUCH V., « créativité et décision stratégique : la nécessité d'une définition », *Revue Gestion* 2000, mars-avril 2002 (bimestriel 2) pp.15-28

<sup>146</sup> SAWYER, R.K., « The emergence of Creativity », *Philosophical Psychology*, vol. 12, n°4, 447-469, 1999

*« Une intuition survient en effet dans le cadre d'une véritable démarche créative ; on peut donc la considérer comme un moment, un événement instantané, au sein d'un processus s'étalant dans la durée. La recherche de créativité peut donc favoriser la survenue d'intuitions, et une intuition peut donner lieu (mais pas systématiquement), lorsqu'on tente de l'explicitier et de l'exprimer, à une production créatrice (invention, création, réalisation artistique.....).*

Nous venons d'en avoir un aperçu transdisciplinaire, l'innovation sous-tend de façon qui peut sembler à la fois simple et très complexe la notion de créativité qui appelle une mobilisation et à une synergie au sein de l'entreprise, en vue de rapprocher de manière différente ou de modifier le rapport entre l'homme et son environnement.

De ces différentes acceptions, nous avons choisi de nous consacrer de façon plus approfondie à la conception managériale, à ce rapport nouveau avec l'environnement et aux efforts que cela requiert de la part de l'entreprise, et les mouvements qu'elle entreprend pour y répondre.

Ainsi nous avons construit un schéma conceptuel qui servira de base à notre analyse et qui s'appuie sur le principe du MRT.

### **1-3 - Le modèle retenu**

La conception première qui pourrait le mieux représenter notre interprétation de l'offre créatrice telle que nous la sous-entendons ici, répond à la définition donnée par l'Institut de l'Entreprise *« Il peut s'agir soit d'innovations majeures, soit d'améliorations mineures dont la multiplication cumulative peut aboutir à des effets majeurs (productivité, qualité...). Il n'y a pas de petit progrès. De même, la novation peut porter sur l'un quelconque des maillons de la chaîne qui conduit des ressources brutes au produit ou service rendu à l'utilisateur... »*<sup>147</sup>

L'offre créatrice émanant des entreprises peut donc se déployer sur un champ immense, dont les frontières sont sans cesse dépassées, par les initiatives des plus hardis innovateurs. On est face à *« un champ sans limites dans lequel les plus avisés savent découvrir des territoires inexplorés. »*

Parmi les représentations et les visions de cette notion d'offre créatrice, nous n'avons pas retenu un modèle ancien ou un modèle en vogue, nous avons penché pour une conception que nous avons plutôt calquée sur une pratique. La pratique qui a retenu notre attention, par son esprit, et que nous prendrons comme base de travail et de schématisation de l'offre créatrice, c'est celle qui se rapporte au MRT, introduit par J. Morin.

Cette conception n'est certes pas récente, mais ses principes restent toujours fondés et d'actualité.

---

<sup>147</sup> L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE, op. cit. P.16

De ce fait, et en la rapprochant de cette notion sous-jacente, on assimilera la pratique d'offre créatrice à la qualité qu'elle confère à l'entreprise de se doter d'une certaine souplesse grâce à laquelle, l'offre créatrice serait considérée comme vecteur :

- d'intégration des structures
- d'évolution des comportements
- de changement des cultures.

D'autre part, le statut d'entreprise innovatrice doit être pris comme une donnée de base qui qualifie une entreprise. Il y a un ensemble d'éléments (facteurs facilitateurs) qui font que cette capacité se traduit ou non en performance (c'est à dire la réussite ou l'échec de l'innovation), de là, il faut mettre en relation cette capacité avec certaines conditions.

Parmi elles : une certaine flexibilité dont l'entreprise doit faire montre

- dans son organisation,
- dans le comportement des hommes,
- dans la culture,
- dans l'intégration des fonctions...

Au travers de cette revue de la littérature, englobant plusieurs champs disciplinaires qui s'intéressent aujourd'hui au paradigme d'offre créatrice, nous avons pu relever une convergence entre les principales réflexions théoriques, et aboutir à une appréhension transdisciplinaire.

Cette acception transdisciplinaire de l'offre créatrice fait émerger quatre points : l'innovation

- doit reposer sur une capitalisation de toutes les ressources tangibles ou intangibles de l'entreprise : ses hommes, son savoir et savoir-faire, ses ressources technologiques, ses connaissances internes (mais aussi celles puisées dans son environnement et chez ses partenaires), jusqu'aux ressources inconscientes.
- crée un consensus autour d'elle et appelle à une adhésion totale de tous ceux qu'elle touche de près ou de loin, et induit par conséquent une adhésion et une intégration des fonctions.
- a besoin, pour son accomplissement d'être soutenue par un porteur du projet
- apparaît comme un « outil » en soi au service de la gestion de l'entreprise qui non seulement aide à sa compréhension mais également inclut dans cette gestion la capacité de l'entreprise à porter et à conduire le changement qu'il soit comportemental, structurel ou même culturel, ce dernier point n'apparaît pas clairement chez Ochs.

De ce changement nous allons essayer de comprendre les tenants et les aboutissants.

## 1- 4 Conditions et imbrications

### 1-4-1 A la source : les turbulences

Les années quatre vingt dix ont vu apparaître de profondes mutations au sein de l'organisation des entreprises, on peut l'observer à travers l'intérêt croissant de la recherche pour les systèmes de réseaux. L'accent est mis sur le management des compétences et des connaissances, ou encore sur les recommandations faites pour un management qui doit devenir de plus en plus horizontal.

A cela plusieurs explications peuvent être apportées et notamment la réactivité qui s'impose aux entreprises face aux mutations économiques qui remettent en cause les positions confortablement acquises, ou encore la lutte concurrentielle qui s'est accentuée sous l'effet de la mondialisation.

Ceci oblige les entreprises à adopter une certaine proactivité, à revoir l'organisation de leurs structures et ce pour également faire face au pouvoir croissant des clients et aux mutations des systèmes de management de l'information et d'échange des données, tant en interne, qu'en externe.

L'organisation devient de ce fait un élément de la compétitivité des entreprises<sup>148</sup>.

La réflexion sur la recherche en management stratégique à laquelle nous nous référons (Kalika et alii), montre que ces changements se sont traduits par deux tendances lourdes : **l'explosion des frontières** de l'organisation et l'émergence d'un **management transversal**.

L'explosion des frontières de l'organisation est concrète tant en interne qu'en externe où elle se traduit par des échanges de données informatiques, des partenariats, une coopération interfirmes.

Le management transversal se traduit, entre autres, par une grande coordination, et, l'intégration des fonctions de l'entreprise se concrétise à travers notamment « *le développement de structures par projet, temporaires, pour faire face à des situations nouvelles impliquant l'ensemble de l'organisation* »

Ces situations impliquent « une gestion par les processus » : l'entreprise ne raisonne plus par fonctions, personnes ou tâches mais tend à transcender les frontières internes et externes. On parvient ainsi à une gestion plus souple plus flexible, où « *la gestion des compétences et des savoirs facilite le développement des capacités d'entreprendre.* »<sup>149</sup>

Les mêmes auteurs tracent cinq tendances caractérisant l'évolution actuelle de l'organisation des entreprises :

- le passage d'un management de la qualité à un management par la qualité ;
- le développement des partenariats interentreprises ;
- l'extension des réseaux intra et interentreprises ;

---

<sup>148-149</sup> KALIKA, M. et BLANCHOTt, F. , ISAAC H., JOSSERAND E., (de) MONTMORILLON, B. ROMELAER P., « Décloisonnée et transversale, l'organisation change. », *L'Expansion Management Review*, Septembre 2000. p.p.68-80

- l'émergence d'une organisation fondée sur les compétences ;
- la recherche d'une organisation qui facilite l'émergence de l'entrepreneur.

Nous avons posé deux types de conditions pour qualifier, dans ce travail, une situation d'offre créatrice, que nous avons admis comme postulats.

Le premier type est implicite, il consiste à poser que l'offre est créatrice de quelque chose. La plus importante de cette création, après l'objet lui-même serait l'adhésion à l'offre. Nous entendons par là la création d'une demande, à laquelle on peut assister soit à travers sa naissance-même (ex nihilo), soit à travers une influence qui peut être exercée sur cette demande avec la création ou la restructuration de marché, de demande préexistante, ou encore potentielle. La seconde variable à vérifier dans ce postulat est l'apport d'une valeur ajoutée « technologique », qui initiera cette demande (au sens élargi). La troisième sous-condition pose la nécessité de l'intervention et du soutien d'une autorité, pour faciliter sa mise en œuvre.

L'influence sur la demande sera fonction de la valeur réelle apportée ainsi que du degré de proactivité caractérisant l'offre et adopté par l'entreprise. Elle sera également variable selon que la demande est préexistante, qu'elle relève d'une potentialité à exploiter ou alors qu'elle soit, complètement à initier.

Pour parvenir à ses fins, elle nécessite, de la part de l'entreprise la mettant en œuvre, une certaine flexibilité

- dans l'organisation
- dans le comportement des hommes,
- dans la culture,
- dans l'intégration des fonctions...

Le second type de postulat pose l'offre créatrice comme étant un vecteur  
d'intégration des structures  
d'évolution des comportements  
de changement des cultures

Les deux catégories et ensembles de conditions, au final, s'imbriquent et sont interdépendantes.

Nous faisons ici appel à différents thèmes et principes de structure, de comportement, d'organisation ou encore de culture qui entrent dans des mouvements d'interpénétration et de corrélation, mais que nous nous devons d'explicitier avant de réellement les mettre en pratique et observer la manière dont peut s'effectuer leur imbrication.

#### **1-4-2 Structures d'organisation des entreprises**

Le terme de structures ou ses expressions dérivées s'interprète de façons fort différentes selon les interlocuteurs et le « degré » plus ou moins banal de pratique du langage. Dans le vocabulaire courant, on entend simplement que l'on s'organise en fixant des consignes. Selon des considérations pratiques ou théoriques le terme peut recouvrir différentes acceptions allant de simples outils et techniques (organigramme, manuels de procédures, définition de postes...) à des représentations et schémas de compréhension plus élaborés demandant à être explicités.

Le terme reste néanmoins attaché à l'idée d'une certaine permanence ou inertie des agencements ou des pratiques. Cette inertie des processus de gestion peut combiner des aspects technico-économiques et socio-politiques.<sup>150</sup> Le gestionnaire a d'autant plus de chances de développer ses projets qu'il combine de façon cohérente les actions sur et par les stratégies, les structures, les fonctionnements et les attitudes.

La complexité des phénomènes humains et organisationnels se reflète justement à travers les pratiques de gestion. L'inertie qui peut s'en dégager est à l'image des choix d'organisation, ou des conceptions d'organisation. Les choix de structure et l'articulation des paramètres contribuent à définir les pratiques de gestion.

Ce qui caractérise une société c'est que malgré la pluralité des choix, ceux-ci « *ne sont pas identiques pour l'entreprise dans son ensemble* ». Une diversité existe, ce qui implique la nécessité d'envisager de faire face à un éventuel problème de différenciation, et de mettre en place des mécanismes d'intégration, ou de coordination « *afin d'éviter les dysfonctionnements dus à cette diversité* ».

Cette problématique de différenciation/intégration apparaît fondatrice et récurrente dans les débats sur les choix organisationnels, depuis les travaux fondateurs de Laurence et Lorsch<sup>151</sup>

D'autres facteurs peuvent influencer sur ces pratiques et ces fonctionnements, il s'agit essentiellement des mentalités, des attitudes, des jeux d'acteurs, des valeurs, des normes, ou encore de la culture interne dont la mission est de conférer et de confédérer un sentiment d'adhésion et d'appartenance à l'entreprise, et de nourrir des représentations partagées. Ces formes culturelles internes s'avèrent elles-mêmes toujours plus ou moins liées aux cultures externes, nous y reviendrons plus loin.

Les phénomènes de structuration et de socialisation peuvent tomber sous l'influence d'un autre phénomène, qui est à l'origine de l'élaboration et de l'acquisition de compétences et de la constitution de nouveaux modèles de comportements au sein des structures : c'est celui de l'apprentissage.

Entrent également en jeu dans ce phénomène de structuration, les représentations et les constructions mentales des individus dans l'entreprise. Celles-ci ont une influence plus particulière sur les comportements, élément de soubassement essentiel dans les constructions futures et les diagnostics présents.

Tout changement dans l'un ou l'autre de ces facteurs implique la mise en place de régulations formelles et informelles des autres, et en définitive de l'ensemble des déterminants.

---

<sup>150</sup> BRECHET JP., « Les structures : leur importance, leur inertie, leur flexibilité », *Direction et Gestion des Entreprises* n°166, dossier « Stratégie et structure », Juillet-Août 1997

<sup>151</sup> LAURENCE P.-R et. LORSCH J.-W, Adapter les structures de l'entreprise, les Editions d'Organisation, 1973

Nous sommes dans une systémique où tout semble fonctionner en symbiose : « *les choix de système de gestion, les rapports sociaux et de pouvoir, l'enracinement dans les structures, les comportements et les esprits des orientations et des pratiques actuelles. Ceci n'exclut nullement l'existence de dissonances, de situations de conflit, et que parfois des transformations, des régulations formelles et des autorégulations actuelles soient engagées.* »<sup>152</sup>

### **1-4-3 Le poids des structures dans l'explication des comportements**

Pour effectuer un rapprochement entre les deux facteurs, nous nous baserons sur la dynamique des acteurs internes de l'entreprise.

Sur ce point trois positions se distinguent :

- ceux pour qui l'individu reste un simple support passif de forces déterminé par l'environnement. Ils expliquent tout par le système et les structures
- les opposants à cette théorie qui prêchent que les structures ne sauraient produire l'individu et ses comportements. La notion de structure ne peut se comprendre que si l'on se réfère aux intentions et projets des acteurs.
- Les modérateurs qui préconisent de dépasser ces explications univoques par l'acteur ou les structures et pour qui, à l'instar de M. Crozier et E. Friedberg ou de R. Boudon, les processus de décision et d'action, les comportements sont comme le résultat des positions et dispositions des acteurs.

M. Crozier et E. Friedberg associent les contraintes de l'action collective et les libertés des acteurs. L'action collective regroupe différents déterminants des comportements des individus et des groupes qui comprennent, entre autres, l'intérêt immédiat, les valeurs, les jeux et relations de pouvoir, les facteurs socioculturels, les pratiques organisationnelles.

Toute évolution organisationnelle appellera, par conséquent, des régulations et la nécessité d'introduire une certaine rationalité, en faisant appel, par exemple, à la production et au partage de l'information, à l'explication des projets et à la synergie autour du projet, en favorisant certains comportements et pratiques, et en veillant à entretenir une flexibilité au niveau du processus organisationnel.

Toutes ces explications considèrent les modalités organisationnelles internes. Il est bien entendu évident que l'entreprise ne vit pas dans une bulle détachée du monde, mais dans un système où elle doit mettre en place et gérer des modalités de coopération, de répartition des tâches avec ses partenaires, bref d'organisation également en externe. Ces modalités externes déterminent en partie les modalités internes et contribuent à l'inertie de l'ensemble comme le souligne J.P. Brechet.

---

<sup>152</sup> BRECHET, JP., op. cit.



L'auteur souligne que l'entreprise apparaît comme un lieu de « *production et de transformations culturelles et que les pratiques organisationnelles apparaissent ainsi plus ou moins dynamiques et cohésives* ».

Toutes ces transformations, évolutions et turbulences confrontent le gestionnaire au problème de la nécessaire souplesse de l'organisation. Ce qui nous amène à réfléchir sur le modèle que l'entreprise pourrait adopter en matière de flexibilité pour la doter de cette capacité de moduler les processus de gestion en place. Certaines réorientations sont si radicales qu'elles exigent un véritable pilotage du changement.

#### **1-4-4 La flexibilité : facteur facilitateur de changement organisationnel**

Notre préoccupation sera ici de savoir ce qu'est une entreprise flexible encore appelée par certains auteurs « structure organique ».

Pour le savoir penchons-nous sur l'explication à donner à ce terme.

La flexibilité est définie comme étant avant tout la « *capacité de passer d'une perspective à une autre* »<sup>153</sup>

Elle peut être exprimée par la vitesse de réaction, et un des moyens de l'améliorer consiste à préparer à l'avance un schéma de réponse anticipé sous forme de plan. Bien qu'il puisse y avoir des effets de substitution entre anticipation et réaction, il n'y a pas antinomie entre la planification et la recherche de la flexibilité ; le plan peut être un instrument destiné à préparer des changements éventuels.....qu'il induit.<sup>154</sup>

La flexibilité intervient au niveau opérationnel, ou encore la capacité en matière de production, de stocks, de marchandises ou de finances à faire face aux difficultés éventuelles et à adapter l'offre aux prestations attendues (assimilables). Elle opère également, au niveau organisationnel, celui qui nous intéresse, où cela consiste en la capacité de mobiliser rapidement les ressources et compétences actuelles ou modifiées au sein de l'entreprise, plus largement du système d'offre.

Là encore il peut y en avoir deux types : la flexibilité organisationnelle dans un champ plus large comprenant les partenaires. M. Aoki considère, à ce propos, que les structures éclatées, les partenariats « *constituent des réponses possibles au souci d'adaptabilité dans la mesure où jouent des mécanismes de coordination efficaces* »<sup>155</sup> ; les structures intégrées, qui, dans de nombreux cas, rigidifient l'entreprise la rendant plus sensible aux discontinuités de l'environnement.

En fait sur le terrain, les avis divergent entre les adeptes de la délégation et de l'externalisation qui induit une plus grande souplesse et une meilleure anticipation ou réaction vis à vis du marché, et les autres qui ne font confiance à personne, et qui ne sont sûrs que ce sera bien fait, que si cela est fait par leurs soins. Ils essaieront, de ce fait de procéder à une intégration quasi totale, même si, au niveau de la maison-mère, certains métiers n'existent pas (ils intègrent ce dont ils ont besoin au niveau de la filiale à l'étranger).

---

<sup>153</sup> HAUCH, V., op. cité

<sup>154</sup> REIX R., « Flexibilité », *Encyclopédie de Gestion*, T2 p.1417

<sup>155</sup> AOKI, M., *Economie japonaise ; informations, motivations et marchandage*, Economica, 1988.

C'est pour cela qu'au terme d'intégration des fonctions, nous associerons (et ce pour éviter toute confusion avec une quelconque rigidité), non pas le fait de regrouper tous les métiers au sein de l'entreprise, mais la notion de mobilisation et d'implication de toutes les fonctions dans le projet en cours, même celles qui n'y sont pas directement reliées, pourvu qu'elles opèrent dans l'entreprise.

C'est la flexibilité organisationnelle, sur un plan interne qui va retenir notre intérêt pour la suite.

Elle peut tout aussi bien concerner la gestion des ressources humaines, que le mode d'organisation ou encore la production, la commercialisation, ... et ce afin de permettre à l'entreprise d'adapter ses capacités aux ajustements nécessaires pour la réussite de l'offre.

Le modèle d'organisation flexible tel que décrit par J.P. Brechet préconise qu' : « *au niveau des services et des ateliers la division du travail est souple et flexible avec éventuellement un recouvrement des tâches et des fonctions. Les rôles organisationnels laissent une plus grande liberté d'ajustement aux acteurs. La rotation des personnes favorise les échanges d'information de nature plutôt informelle.[ ] La communication horizontale et le recours à l'ajustement mutuel y prédominent. La décentralisation de la prise de décision s'y montre importante.* » Sur ce dernier point nous émettrons des réserves par rapport aux situations rencontrées dans notre étude.

La flexibilité dépend donc, non seulement des choix organisationnels entrepris, mais pour une grande part également, des processus et pratiques concrets dépendant des attitudes et des comportements des individus dans la structure.

Le tout est de trouver et de doser un juste équilibre entre, d'un côté, les changements provoqués et la vitesse à laquelle les déclencher, et de l'autre, les changements subis et la vitesse à laquelle y répondre.

En temps normal, les cadres moyens dépensent une énergie considérable à trouver le bon dosage des deux. A fortiori, quand un changement radical est imposé d'en haut, cet équilibrage devient plus important encore, et beaucoup plus difficile. <sup>156</sup>

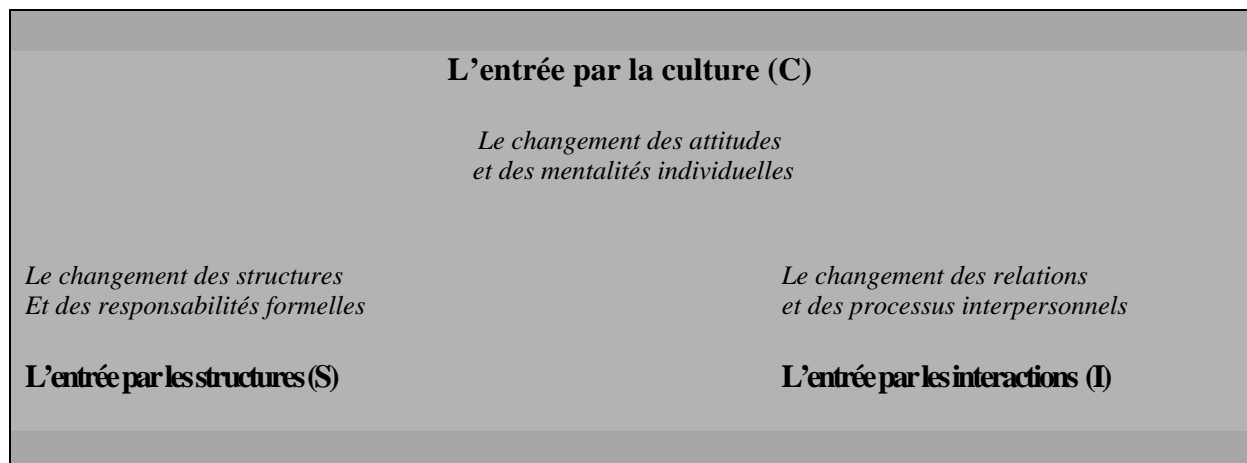
Qui peut donc intervenir et initier un changement organisationnel (profond ou non) et de quelle manière? J.P. Brechet s'inspire de F. Piotet et R. Sainsaulieu ; C.A. Bartlett et S. Ghoshal, et identifie trois parcours susceptibles de porter le changement qui peut être impulsé par l'une ou l'autre des trois instances de la réalité sociale, à savoir :

- les structures formelles instituées, notées (S)
- les cultures, notées (C)
- les interactions entre acteurs notées (I)

---

<sup>156</sup> MUELLER G.C., McKINLEY W., MONE M.A., BARKER III V. L., « L'innovation, seule parade au déclin », *L'Expansion Management Review*, Juin 2002, n°105, P12

qu'il exprime sous forme d'un schéma<sup>157</sup>



**Fig.6** : les trois parcours susceptibles de porter le changement. Source J.P Brechet<sup>158</sup>

Le modèle que nous avons posé en fondement de notre étude fait référence à ce type de représentation.

Cet auteur différencie trois parcours selon les points sur lesquels intervient le changement :

- le parcours réformateur : ou intervention sur les structures matérielles, techniques et organisationnelles
- le parcours expérimental si le changement intervient au niveau des interactions et des processus entre acteurs
- le parcours transférentiel qui se fonde sur une évolution des cultures régulatrices de la socialisation et des rapports de travail. On intervient là d'abord sur les mentalités afin dit-il de produire des évolutions des comportements et des structures. La dynamique sociale fondatrice du changement culturel opère par imitation ou transfert (de connaissances, de normes, de valeurs, voire d'idéologie à partir d'un modèle : la démocratie industrielle, la qualité totale, le modèle japonais...) et en accepte les effets d'interactions. Nous reviendrons plus en détails sur ce point d'évolution des cultures.

Pour ces différents parcours apparaissent des combinaisons différentes des trois précurseurs du changement (S), (C), ou (I).

Selon la combinaison et le parcours entrepris, on aura d'après l'auteur des situations et des positions différentes. Exemple : si le chemin entrepris correspond à S/I/C, ce chemin dit modernisateur qui cherche à rationaliser les pratiques, déclenche une dynamique des rapports entre acteurs susceptibles de modifier en aval les attitudes et les mentalités.

Le parcours C/I/S soutient que l'apprentissage de comportements nouveaux passe par la construction de groupes porteurs de dynamiques transférentielles entre pairs ou par l'adhésion à des pratiques de référence (par le déplacement et la confrontation à d'autres pratiques de

<sup>157</sup> selon F. Pirotet et R. Sainsaulieu ; C.A. Bartlett et S. Ghoshal – qui ont aussi inspiré ce schéma – ils retiennent simplement deux séquences : le changement par les structures, et le changement en émergence qui se fonde sur l'évolution des attitudes et des mentalités.

<sup>158</sup> BRECHET P, op., cité

référence –modèles étrangers, autres entreprises très différentes ou par la mobilité des personnes, lors de rapprochements d'entreprises...) dont on gère ensuite le transfert chez soi (parcours C/S/I).

Dans tout processus de changement, l'apprentissage collectif semble être une dimension importante qui consiste en « *la découverte, la création et l'acquisition par des acteurs concernés, de nouveaux modes relationnels, de nouveaux modes de raisonnements, qui représentent globalement de nouvelles capacités collectives.*

*Le changement, à l'image des pratiques organisationnelles en général, demande une grande légitimité si l'on veut s'enrichir au mieux des contributions des uns et des autres : pertinence du diagnostic et des préconisations à la situation perçue »<sup>159</sup>.*

J.P. Brechet conclut à cet effet que la flexibilité effective, qui s'apprécie ex-post au regard des adaptations concrètement réalisées, dépend in fine de la capacité collective d' (de s')informer, de (se) mobiliser, d'(de s')organiser et de (se)réorganiser.<sup>160</sup>

Quoi de plus révélateur d'une telle capacité que de la tester en situation d'offre créatrice, où le besoin (de s')informer, de (se)mobiliser, et de (s')(se ré)organiser est encore plus éminent tant pour l'offre elle-même que pour les conditions organisationnelles et environnementales qu'exige sa mise en œuvre.

Ce qui s'impose c'est de savoir comment évoluent et s'articulent entre elles ces conditions organisationnelles et d'environnement, essentiellement quand ce dernier est étranger, donc incertain, de surcroît en situation d'offre créatrice. L'intérêt étant de déceler comment se combinent en fait ces variables.

Les recherches empiriques concernant les relations entre la structure organisationnelle et l'environnement (hostilité, complexité, incertitude, qualité d'accueil...) se limitent, souligne T. Burns à un faible nombre d'études ; toutefois il est assez reconnu que les structures organiques (T. Burns, 1961) dont nous avons parlé plus haut, autorisent des réponses rapides à des forces externes évoluant en environnement imprévisible. Pour s'adapter à ces forces et les utiliser positivement, les auteurs s'accordent sur la supériorité d'une attitude « entrepreneuriale » caractérisée par un effort constant de proactivité, d'innovation et de prise de risque (D. Miller, 1982) sur une attitude que l'on pourrait qualifier de conservatrice, surtout dans le cadre de PME innovatrices opérant en environnements dynamiques et complexes.<sup>161</sup>

Nous souhaitons apporter quelques précisions à propos du terme « entrepreneurial », beaucoup utilisé actuellement et pour lequel il est d'usage d'accoler deux acceptions

---

<sup>159</sup> VERAN L., La prise de décision dans les organisations, Les Editions d'Organisation, 1991.

<sup>160</sup> BRECHET J.P., op., cité.

<sup>161</sup> MAERTEN I., « les stratégies d'innovation en environnement complexe et incertain : le cas des entreprises apparentées à l'adhocratie. » *Gestion 2000*, 3, 1996 : p.99 :

principales. L'une le cantonne de façon très commode à la création d'entreprise, l'autre l'assimile à l'innovation ou à la découverte et l'exploitation d'opportunités.

Des publications récentes ont cherché à se dégager de cette dichotomie et à « *présenter des définitions englobantes et non réductrices de ce champ d'études, tenant compte à la fois de sa singularité et de sa complexité. Au centre de ces définitions, réside généralement l'idée que les phénomènes entrepreneuriaux relèvent d'une relation dialectique entre l'entrepreneur et l'organisation impulsée par celui-ci ; parallèlement, des efforts méritoires sont effectués pour positionner ces phénomènes par rapport à des disciplines voisines, notamment la stratégie, qui de leur côté qualifient de plus en plus souvent d'« entrepreneuriales » leurs préoccupations* ». <sup>162</sup>

Cette attitude « entrepreneuriale », telle que décrite par ces auteurs nous place au cœur d'une de nos conditions de mise en œuvre de l'offre créatrice et que nous approfondissons dans la rubrique suivante.

#### **1-4-5 Relation entre structure organisationnelle et innovation**

L'innovation, par le fait qu'elle émane d'une organisation, impose de chercher à comprendre quel type de relations peut exister entre cette innovation et le type de structure innovante. Une relation est par essence un phénomène complexe, *a fortiori* quand elle met en scène des « acteurs » (ou plutôt des phénomènes) non moins complexes.

La difficulté devient double : lever toute incompréhension entre les « intervenants » qui créent la relation, et le phénomène du relationnel lui-même. Il serait oh combien ingénieux, mais également utopique de chercher à s'atteler à un moyen pour s'affranchir de l'ambiguïté d'une relation.

Existerait-il une stratégie pour sortir de l'ambiguïté d'une relation ? Isabelle Maerten<sup>163</sup> pose la question en se demandant quelle stratégie à base d'apprentissage serait à même de résoudre l'ambiguïté entre innovation et organisation, tout en continuant à s'interroger, si le renforcement des liens internes à l'entreprise par l'apprentissage ne constituerait pas une forme de réponse à un environnement incertain et complexe ?

Elle propose ensuite de considérer le cas de la configuration innovatrice en tant que structure fondée sur l'apprentissage.

Cette notion d'apprentissage, à laquelle nous avons déjà consacré toute une rubrique révèle son importance dans ce type de processus mais reste difficile à définir bien que de plus en plus utilisée dans les nouvelles tendances d'entreprises apprenantes.

---

<sup>162</sup> VERSTRAETE, T., Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche, Editions de l'Adreg, 2000

<sup>163</sup> MAERTEN, I., op. cit.

Le principe se fonde sur l'apprentissage collectif, celui mettant en œuvre les interactions entre différents projets individuels, différentes connaissances ou influences, et s'organise, selon des auteurs comme J. Mélése de façon systémique.

Les membres de l'organisation modifiant leur base de savoir grâce à l'adaptation mutuelle, pourront ainsi apprendre. Il est donc primordial de considérer le rôle de la structure organisationnelle dans la formation et l'évolution de la base de savoir.

Une "learning organization" apparaît comme une organisation habile à créer, acquérir, transformer la connaissance, et à modifier son comportement pour faire jaillir de nouvelles connaissances et visions (D.A. Garvin, 1993). Elle correspond à la définition suivante : *"Places where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together"*(P. Senge, 1990)<sup>164</sup>.

Pour accéder à cela, il convient de quitter le modèle traditionnel de structure d'entreprise fortement orientée hiérarchie, qui correspond en fait à un système « hard » pour laisser place à des systèmes « soft » qui essaieront de réduire l'incertitude par leur capacité d'apprentissage<sup>165</sup>

Cette notion importante d'apprentissage nous accompagnera tout au long de ce travail, au travers notamment de l'importance de la formation dans le processus étudié et bien entendu par rapport à un marché en voie de développement.

A travers ces premières observations nous avons pu relever la complexité qui caractérise cet enchevêtrement qui existe entre l'organisation des structures, les comportements, la culture, l'innovation, les modalités et les effets de la flexibilité.

Nous allons détailler ces changements nécessaires induits par l'offre, en insistant sur un point important, celui de la culture interne qui peut conditionner les deux autres.

#### **1-4-6 Trois conditions essentielles**

Nous avons émis pour fondement et possibilité d'accomplissement de l'offre créatrice, la nécessité de satisfaire à trois conditions. Présenter ces conditions et les modifications engendrées est certes intéressant, mais sans établir un lien entre les différentes notions, cela n'a plus d'intérêt tant la profondeur de la recherche puise sa source dans ces interférences et ces interdépendances.

---

<sup>164</sup> à laquelle nous donnons une traduction approximative : « Ce sont des organisations (endroits) où les gens étendent continuellement leurs capacités à créer les résultats qu'ils désirent réellement, où des modes de pensées nouveaux et expansifs sont développés, où une aspiration collective est libérée et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble »

<sup>165</sup> CAVALERI, S.A., 1994

### 1-4-6-1 Intégration des structures de l'entreprise et évolution des comportements

L'intégration (au niveau des départements, divisions, filiales...) telle que nous l'avons admise, consiste en fait à tisser des liens suffisamment étroits entre les différentes fonctions de l'entreprise afin d'instaurer une attitude entrepreneuriale, à l'échelle de l'ensemble de ses compétences. « *Préférez un pouvoir diffus pour ce qui est d'imaginer des solutions innovantes, et associez-le à un pouvoir central pour ce qui est de décider des étapes de mise en œuvre.* »<sup>166</sup>

Cette intégration des fonctions n'est pas prise, comme nous l'avons souligné plus haut, dans le sens où toutes les fonctions amont et aval doivent être incorporées dans l'entreprise, mais dans le sens d'adhésion au projet, de mobilisation, de synergie autour du projet, car les structures totalement intégrées (incorporation de tous les métiers en interne) se caractérisent comme nous l'avons vu également par une lourdeur et une rigidité qui pourraient mettre à mal toute proactivité, et parfois même toute réactivité aux discontinuités de l'environnement, se produisant en situation d'innovation.

De ce fait on préférera parler plutôt, et pour évincer tout risque de confusion, de *coordination transfonctionnelle*, pour signifier cette intégration.

L'évolution des comportements montre, en particulier, que les changements qui peuvent advenir sont le plus souvent initiés ou induits par le phénomène d'apprentissage que nous avons développé plus haut. Nous avons également vu le rôle des précurseurs et l'intervention de groupes porteurs de dynamiques.

### 1-4-6-2 Evolution de culture(s)<sup>167</sup>

Il s'agit là de la culture interne d'entreprise, bien souvent négligée, voire inexistante (du moins non identifiée et non jugulée). Elle apparaît pourtant comme un pilier important sur lequel reposent non seulement l'histoire et le vécu de l'entreprise mais également son présent et son avenir.

*« La culture organisationnelle peut être vue comme étant constituée de croyances et de connaissances partagées par les membres de l'organisation[] alors que les études sur la culture organisationnelle ont reconnu l'importance de la connaissance, elles ne lui ont pas accordé une place suffisante. Selon nous, il y a trois insuffisances dans ce courant de recherches. Premièrement, la plupart de ces études n'ont pas prêté une attention suffisante au potentiel et à la créativité des êtres humains. Deuxièmement, l'être humain, dans la plupart des cas est considéré comme quelqu'un qui traite l'information et non comme un créateur d'informations. Troisièmement, l'organisation est dépeinte comme étant assez passive dans ses relations à l'environnement, négligeant ainsi son potentiel de changement et de création. »*<sup>168</sup>

Cette perception, à elle seule, reprend tous les points que nous sommes en train de traiter.

---

<sup>166</sup> MUELLER G.C., MCKINLEY W., MONE M.A., BARKER III V. L., op. cité, juin 2002, p.13

<sup>167</sup> MORIN, 1985, op. cit., p.47-48

<sup>168</sup> NONAKA, I. et TAKEUCHI, H., La connaissance créatrice, 1997, p.65-66

La culture d'entreprise a été définie par E. Schein : comme « *l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne. Ce serait le ciment qui maintient l'organisation comme un tout et qui lui donne un sens* ». <sup>169</sup>

Depuis que Peters et Waterman<sup>170</sup> ont fait l'annonce aux managers que la clé du succès résidait dans une solide culture organisationnelle, les questions à son propos fusent, notamment sur sa conception, sa compréhension, ses effets, sa formulation.

Aujourd'hui qu'est devenu cet engouement, quel rapport entretient l'entreprise avec ce concept et quelle importance revêt-il ? Principalement, quel est son rôle dans le changement stratégique ?

Diane Lewis<sup>171</sup> donne son avis sur la question en signalant principalement le peu de progrès qu'a acquis cette notion depuis l'intérêt suscité par les deux précédents auteurs, et les prévisions tout aussi peu florissantes pour son avenir.

Dans un rapide historique, l'auteur, tout en mettant en doute la légitimité de cette notion et son utilité pour le manager, retrace les étapes importantes de l'intérêt qu'a suscité cette notion et évoque la pléthore d'ouvrages qu'elle a pu recenser <sup>172</sup>.

Elle relate également la difficulté de « *comprendre la nature de cette culture, parce que ce terme est emprunté à une discipline mais porte sur un phénomène interdisciplinaire, d'où la difficulté de le définir*. » D'un autre côté, le lien entre culture et performance apparaît ténu.

Une polémique subsiste entre les théoriciens de la culture et les autres courants de pensée managériale. Les premiers ont tendance à considérer le lieu de travail comme une simple collection d'individus - certes dépendant les uns des autres, dans un jeu de relations très diverses – mais restant, dans le fond, des individus.

Le courant « culture » considère l'organisation comme une collectivité à laquelle l'individu adapte son comportement.

---

<sup>169</sup> PATEYRON E-A, Le management de l'information, Economica, 1994 p. 69

<sup>170</sup> PETERS T.J., et WATERMAN Jr R.H., in Search of Excellence, Harper & Rowe, 1982

<sup>171</sup> LEWIS D., « Introuvable culture d'entreprise », *L'Expansion Management Review*, Juin 1999

<sup>172</sup> LEWIS D., « The Organizational Culture Saga –from OD to TQM », *Leadership and Organization development Journal*, n°17, 1996.



Certains auteurs ont apporté quelques éclaircissements en commençant par se mettre d'accord sur quelques composants des définitions de cette notion à savoir : les symboles (logos, slogans, rituels...), les processus, les formes et les comportements (éléments observables), les croyances, les valeurs et les postulats de base.

On entend par **processus**, les méthodes utilisées, la conception du travail, les mécanismes d'intégration et de différenciation, les stratégies de prise de décision, les canaux de communication officiels, et par formes, l'occupation de l'espace, les bâtiments, le mobilier, les publications, le discours...

Pour les autres termes : croyances, valeurs etc., les auteurs qui ont tenté de les définir ont souvent eu recours à des disciplines comme la psychologie.

Les valeurs ont par exemple été définies comme « *les croyances des individus sur ce qu'il est vraiment bon de faire ou d'avoir* ».

Pour les autres termes, il a été difficile de trouver une définition précise.

Voyons sous forme d'un schéma comment s'articulent les composantes qui forment cette culture d'entreprise.

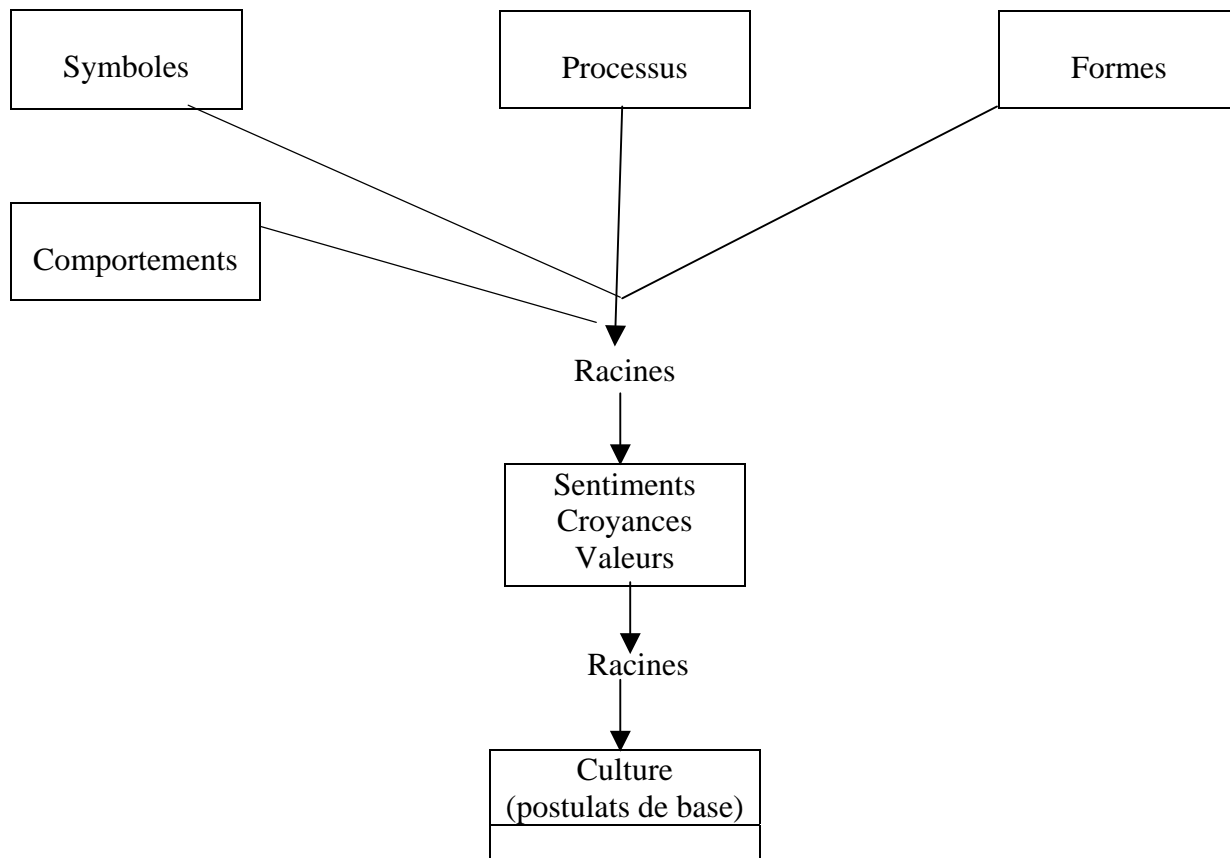
### **Un modèle à trois niveaux :**

Lewis a essayé de schématiser<sup>173</sup> l'ensemble en adaptant le modèle de Schein qui met en évidence ces éléments qui forment les trois couches de la culture d'entreprise. Les formes observables mettent en lumière les sentiments, les croyances et les valeurs qui à leur tour font ressortir les éléments de base, les postulats.

### **Les trois couches de la culture d'entreprise :**

---

<sup>173</sup> LEWIS D. , « communicating Organizational Culture », *Australian Journal of communication*, n° 19, 1992.



**Fig.7**

Source : Diane Lewis, « Introuvable culture d'entreprise », *L'Expansion Management Review*, Juin 1999

### 1-4-6-3 Liens culture-comportement

Trois écueils sont à déplorer si l'on cherche à déduire des comportements des personnes leurs sentiments, croyances ou valeurs :

- un comportement peut ne pas correspondre à l'expression d'un sentiment, d'une croyance ou d'une valeur, mais à une mesure contingente adoptée pour faire face à telle ou telle situation. Les comportements des gens ne correspondent pas toujours à leurs valeurs idéologiques mais à des valeurs pragmatiques, pour sauvegarder un emploi, une position ou des privilèges
- on peut aboutir à une mauvaise interprétation des causes et effets. Au lieu d'affirmer que certaines valeurs mènent au développement d'un certain comportement, on en vient à dire que ce sont les comportements qui sont à l'origine des valeurs ;
- la façon dont nous imputons le comportement d'autrui à ses intentions est souvent déterminée par les conditions dans lesquelles nous observons ce comportement.<sup>174</sup>

<sup>174</sup> LEWIS D., 1992, op., cité.

Une grande prudence s'impose, par conséquent, quant aux conclusions hâtives que l'on pourra tirer de certaines observations.

Un comportement peut donc incarner une culture, tout comme il peut ne pas le faire.

On notera cependant que certains auteurs mettent en avant une cohérence entre culture et comportements schématisés, ce que conteste Lewis<sup>175</sup>

Si un comportement peut incarner une culture, cette culture n'est pas pour autant le seul déterminant.

Il apparaît ainsi qu'il est plus aisé de retenir les forces et les faiblesses de la culture à défaut de bien déterminer sa nature ou la mesure de ses effets.

Des points forts de la culture, on retiendra le fait quelle met en valeur la portée symbolique de chaque aspect de la vie de l'organisation, en faisant ressortir le côté humain de l'entreprise, trop souvent ignoré ou survolé, et en appréhendant les individus dans leur complexité. Elle concourt par ailleurs à attribuer un nouveau rôle au dirigeant qui entreprend de créer, de gérer et de transformer une culture.

De ses points faibles, on notera le flou qui règne sur sa définition et sur la plupart des mots qui tentent de l'incarner et de la représenter comme les croyances, les valeurs, les comportements...

Certains auteurs ou théoriciens ont tout bonnement omis de préciser ces lacunes ou de donner une quelconque définition partant d'un principe (trop) simple que ces termes ont déjà reçu une définition valable, pour asseoir d'autres théories sur lesquelles ils se sont davantage concentrés.

Par ailleurs, une polémique existe quant à l'unicité et l'unité de ce concept au sein de l'entreprise car nombreux sont les chercheurs qui pensent que coexistent au sein d'une même organisation plusieurs cultures qui se sont développées en même temps. Se pose, alors, le problème d'intervention sur cette culture et de la modification de celle-ci, d'autant que ces microcultures sont multiples.

D'un autre côté, les adeptes de la théorie unitaire ne reconnaissent pas que les objectifs puissent être hétérogènes au sein d'une entreprise, ils croient à la mobilisation autour

---

<sup>175</sup> LEWIS D., « *Organizational change : relationship between reactions, behaviour and organizational performance* », Journal of Organizational change Management, n°7, 1994

d'objectifs et buts communs, ce que contestent des auteurs comme Lewis, pour qui d'un point de vue éthique, le dirigeant n'aurait aucun droit de manipuler ou de façonner cette culture pour la rendre commune et linéaire. « *ainsi a-t-on vu beaucoup de dirigeants se prendre pour des gourous et tenter de s'immiscer dans les croyances et valeurs de leurs employés* » et l'auteur de continuer « *quelqu'un a-t-il vraiment le droit d'imposer cela à autrui ?* » (Lewis, 1994)

Lewis va ainsi loin en assimilant l'intervention ou l'évolution de la culture et l'impact du dirigeant sur les employés, au fait de « *contrôler leurs pensées* ».

Ce qui est sûr c'est que ce terme paraît si fragile et si difficile à réellement cerner, qu'en le définissant, nous ne pouvons que nous approcher d'une certaine réalité, jamais la maîtriser.

Le philosophe Karl Popper disait « *nous ne pouvons pas parvenir jusqu'à la « vérité » ; nous ne pouvons que nous en approcher de plus en plus près. Car toute connaissance est provisoire et le restera.* »

S'il est justifié que nous nous interroguions sur le droit contesté d'imposer un changement de culture à autrui, en y introduisant en plus la dimension éthique, a fortiori que pourrions-nous dire et penser de l'évolution et des changements de comportements qui peuvent être imposés par le dirigeant (l'entreprise) ?

L'être humain est touché ici de façon encore plus directe, il peut même s'agir de manipulation psychologique touchant les attitudes, ou encore les formes de pensée.... Cela peut prendre des dimensions presque incontrôlables.

Nous resterons, en ce qui nous concerne, assez terre à terre, en comprenant simplement ce que suggère l'acception première et « soft » de ces changements opérés dans un but positif sans porter atteinte à aucune éthique, en allant dans un intérêt général et dans le respect des libertés individuelles profondes, et toujours dans des interactions entre ces changements et le libre accueil réservé à ces évolutions.

Après avoir posé les jalons sur lesquels nous avons fondé l'entendement de l'offre créatrice, et apporté quelques précisions sur les composantes avec lesquelles elle est en interaction, à savoir la structure organisationnelle, le comportement et la culture, leur évolution et leurs interpénétrations, ainsi que les conséquences de l'ensemble, nous allons essayer de découvrir la genèse de cette offre, ses répercussions et sa portée, à différents niveaux.

## Section 2 - Les différentes missions dévolues à l'offre créatrice

Nous attaquons ici un problème épineux, celui de la dimension et de la place que va prendre l'innovation dans la politique globale de l'entreprise. De la réponse à cette question peut dépendre l'orientation à donner au traitement de cette section.

Il faudrait en fait pouvoir prendre position et répondre avant tout à la question de savoir si la fonction d'offre créatrice peut être considérée comme tactique ou stratégique.

Pour nous, il est encore trop tôt pour répondre à cette question, même si dans les différents traitements et acceptions de l'offre créatrice, la balance penchait jusqu'ici pour la considération stratégique. Nous n'avons cependant pas, jusqu'ici pris en considération le contexte de l'étude, notre prise de position devra ultérieurement conjuguer problématique et contexte de travail.

Parmi les auteurs qui ont opté pour le positionnement stratégique de l'offre, S.Aït-El-Hadj justifie sa prise de position en considérant que « *le choix d'un projet d'innovation s'intègre dans la ligne stratégique de développement de l'entreprise et peut entraîner, si cela n'existe pas déjà, la définition d'une stratégie globale d'innovation.* » Pour être porteuse elle doit répondre à deux conditions : correspondre à la vocation et aux métiers de l'entreprise, et les faire évoluer de façon harmonieuse.<sup>176</sup>

L'innovation ainsi énoncée, est passée au filtre d'un certain nombre de critères concernant :

- l'apport d'une différenciation et d'avantages compétitifs
- les questions de volume, de masse critique et d'économie d'échelle.
- les synergies créées, sur le plan technologique, organisationnel ou commercial
- les niveaux de risque et de rentabilité escomptée
- l'influence de l'innovation sur la mobilité stratégique de l'entreprise

Parler de mobilité stratégique interpelle une contradiction qui apparaît entre l'aspect intégrateur à long terme de la planification stratégique que prônent certains auteurs et entrepreneurs, et dont ne pourrait, à certains égards se passer l'entreprise, et le caractère imprévisible de l'innovation.

Le même contraste se révèle entre le besoin de prévision financière précise et le caractère aléatoire du processus d'innovation.

Nous allons à présent nous pencher sur la genèse à proprement parler de l'offre créatrice dans l'entreprise.

### 2-1 Conditions de genèse et de mise en œuvre

#### 2-1-1 Naissance de l'offre créatrice

Les idées ne sont plus, aujourd'hui, l'apanage d'un service de recherche isolé mais de tous les services, prenant également leurs sources dans l'écoute des besoins et des insatisfactions des usagers, et bien entendu dans l'expérience technologique élargie de l'entreprise. Cette nouvelle démarche fait de l'innovation l'affaire de l'ensemble de l'entreprise.

Ceci a une autre conséquence fondamentale : puisque l'innovation ne naît plus seulement dans les services de recherche qui sont en général, du ressort des grandes structures, cela peut stimuler les PME-PMI dans ce genre d'initiative.

---

<sup>176</sup> AÏT-EL-HADJ S., op. cit.

D'une démarche linéaire on est passé grâce à l'innovation à une culture et un mode de pensée qui privilégie l'interactivité, l'écoute, l'intuition, ...

Cet état d'esprit a donné naissance au brain-storming et aux méthodes d'exploration systématique qui consistent à décortiquer les systèmes de l'entreprise pour déceler les redondances, pour examiner, grâce à des matrices, les possibilités de croisements éventuels, et générer ainsi des améliorations sur des produits déjà existants ou à produire.

Les travaux consacrés à l'innovation dans les organisations se sont développés dans différentes directions : c'est ce qui fait leur richesse et permet d'avancer dans notre connaissance. Ils ont fourni des grilles de lecture qui s'appuient sur l'économie et l'analyse des organisations dans leurs multiples facettes.<sup>177</sup>

Les économistes ont cherché à expliquer les vagues d'innovations qui se sont succédées au cours des derniers siècles. Ces travaux ont trouvé des applications en économie industrielle et de l'innovation mais les liens à la stratégie et au management de l'innovation étaient souvent ténus, rappelle l'auteur de l'article auquel nous nous référons.

Il est sans doute utile de rappeler que les activités de R&D et d'innovation sont avant tout le fait d'êtres humains, mobilisant leurs capacités et leurs savoirs individuels et collectifs pour « créer du neuf ».

Les projets d'innovation sont par ailleurs un lieu privilégié d'apprentissage et de création de connaissances. Philippe Byosière et Marc Ingham démontrent, dans leur article, comment une grande entreprise du secteur des télécommunications a développé une démarche de création de connaissances organisationnelles dans des projets d'innovation.

De telles réflexions montrent que la création de connaissances et l'apprentissage permanent constituent, aujourd'hui, des préoccupations centrales en matière de management de l'innovation. La valorisation des ressources dans les projets d'innovation contribue largement à bâtir et maintenir des avantages concurrentiels.

L'innovation n'est plus l'exception, elle devient la règle et s'inscrit de façon permanente dans la vie des organisations.

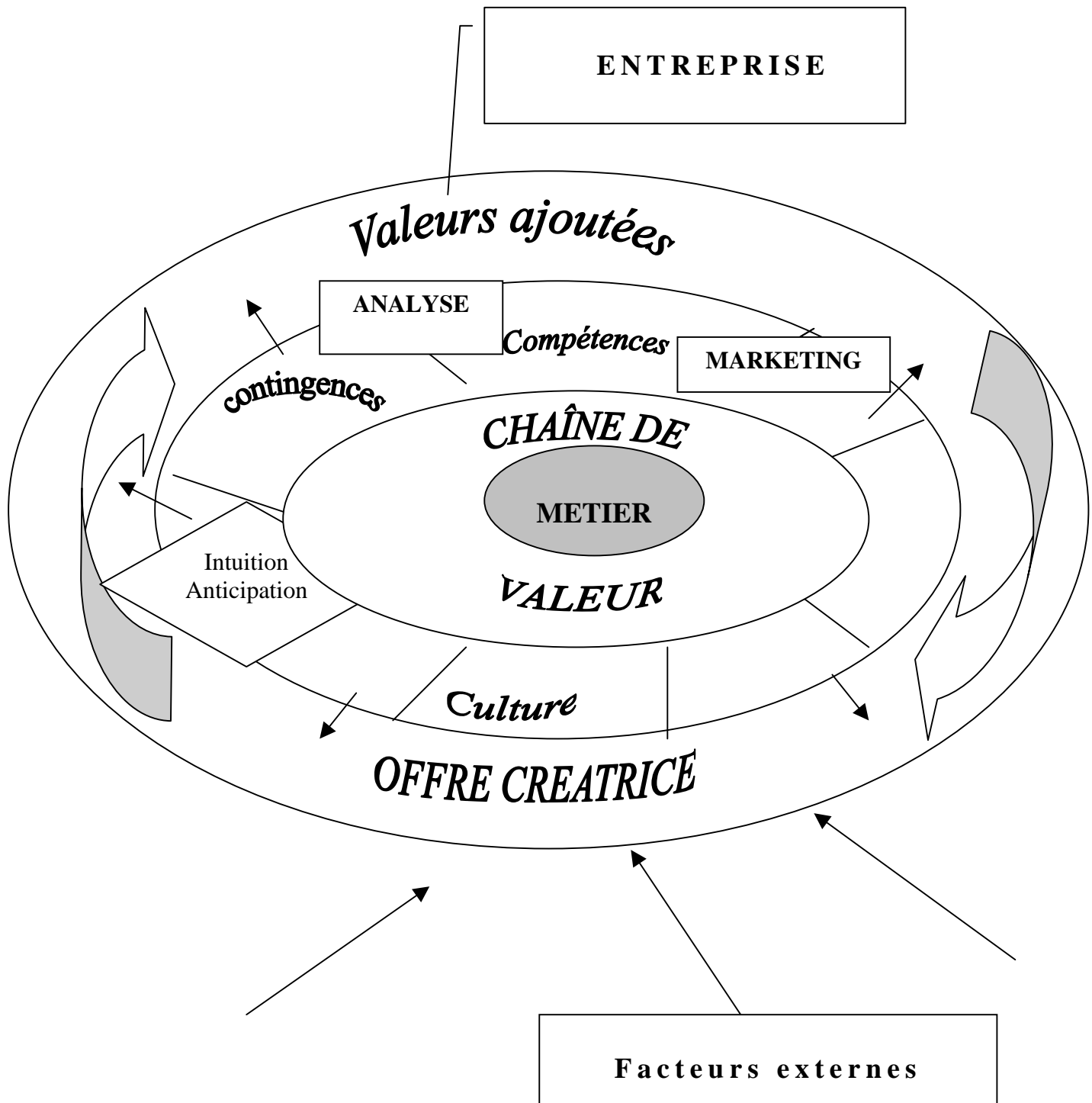
Aujourd'hui, l'innovation ne se limite plus aux produits et aux processus et n'est plus l'affaire des seuls spécialistes, elle concerne toutes les parties prenantes de l'organisation et détient sans nul doute, les clefs de survie et de développement des entreprises, mais aussi des marchés d'avenir.

A travers une schématisation (cf Fig. ci-dessous), nous avons voulu illustrer la naissance dans l'entreprise de l'offre créatrice. Nous avons repris pour la constitution de cette figure les principaux facteurs et critères précédemment évoqués en représentant par des flèches les différentes interférences ou impulsions, que les éléments exercent les uns sur les autres, l'élément central étant la valeur ajoutée à laquelle aspire l'entreprise, et l'offre créatrice étant un puissant moyen de la concrétiser. Les autres éléments sont là pour faciliter ou entraver cet acte et par la même, la valeur ajoutée escomptée.

---

<sup>177</sup> INGHAM, M., « Innovation : de l'exception à la règle », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 2001, pp 82-83

Fig.8 Emergence d'une offre créatrice



Un des facteurs importants n'a pas été défini : **le Métier** :

La définition du métier de la firme est essentielle car, dans la plupart des cas, elle oriente les stratégies de développement à venir. Sa formulation est donc une tâche préalable à tout processus de prise de décision stratégique.

L'entreprise détermine sa profession dont elle tire des ressources mais aussi la compétence acquise au cours du temps par l'accomplissement même de cette profession<sup>178</sup>

Le métier permet à l'entreprise de gérer le système d'offre constitué lui-même d'une chaîne de valeur, à laquelle contribuent toutes les compétences et fonctions de l'entreprise qui opèrent sous l'influence, d'une part, de la culture de l'entreprise et d'autre part, d'un ensemble de contingences liées à l'environnement. La mobilisation et l'analyse de l'ensemble permettent de faire ressortir les valeurs ajoutées ainsi générées.

Ces dernières, à leur tour, et sous l'influence de facteurs tels que le marketing, ou encore l'intuition et l'anticipation, stimulent l'acte d'innover dans l'organisation. Il se crée un courant d'influences réciproques qui fait, qu'à son tour, l'innovation générée, donne naissance, sous l'influence de facteurs internes ou externes, à des valeurs ajoutées pour l'entreprise. L'ensemble fonctionne dans une systémique où la manipulation de l'un de ces agents implique un changement, ou du moins un mouvement pour les autres agents.

### **2-1-2 Conditions de la genèse d'offre créatrice**

Nous avons retenu certaines conditions qui doivent attester d'une situation d'offre créatrice et qui consistent dans le fait qu'il y ait un apport technologique dans le sens de savoir-faire, de technologies, de transfert de techniques de management, de process, procédure, de produit ou de concept, qu'il ait structuration d'une demande qui n'existait pas nécessairement auparavant, avec spontanéité, anticipation pour révéler une demande inexistante ou latente, ce qui induit l'approbation du marché considéré soit pour la constitution d'une demande inexistante soit par la (re)structuration d'une demande présente ou latente, qu'il y ait enfin un soutien des autorités locales (Etats, collectivités,...)

Ces trois critères balisent quelque peu le champ et cela permet d'avoir plus de capacités à inventorier l'existant. Une telle opération va nous permettre de constituer les bases sur lesquelles édifier le processus de création considéré, à condition de savoir s'il faut ou non capitaliser sur les moyens déjà existants dans l'entreprise.

Différents auteurs se sont penchés sur la question dont Koenig qui stipule que « *les ressources mobilisées, organisées et contrôlées au sein du système d'offre constituent le fondement de la position stratégique de l'entreprise ; il est donc important de savoir si l'innovation repose sur des ressources existantes ou si elle exige au contraire de nouvelles fondations* ».<sup>179</sup>

#### **2-1-2-1 Renoncer ou fonder sur les acquis de l'entreprise**

En prélude à la genèse d'offre créatrice se pose la question fatidique de savoir s'il faut s'appuyer sur les connaissances et compétences acquises et présentes dans l'entreprise ou s'il faut faire table rase et partir sur de nouvelles bases.

---

<sup>178</sup> TRINQUECOSTE, J-F., *Encyclopédie de Gestion*, Tome 2, OP. cit. p.1953

<sup>179</sup> KOENIG, G., *Management stratégique*, Editions Nathan, , 1996 p.311



En d'autres termes :

- faut-il pour innover utiliser ou au contraire détruire ou se passer des compétences et des acquis de l'entreprise ?
- à quelles conditions l'innovateur est-il en mesure de s'approprier les bénéfices de son innovation <sup>180</sup> ?

Une première philosophie tenterait d'amalgamer les connaissances nouvelles avec les connaissances acquises, qui le plus souvent sont mal exploitées et sous-utilisées, afin de concourir vers un avantage supérieur. Un phénomène d'émulation mais aussi de compétition entre l'acquis et le recherché peut être à l'origine des initiatives au sein de l'entreprise.

Les avantages d'un tel amalgame seraient le renforcement de l'esprit de compétitivité, le gain de temps, le feed-back sur les connaissances acquises avec une meilleure exploitation, la démultiplication des connaissances des acteurs du projet d'innovation, l'obligation d'un meilleur partage au sein de l'entreprise.

Les inconvénients en seraient une tendance à suivre les mêmes lignées et à rester sur les mêmes trajectoires, l'évitement de tout « bouleversement » notoire au profit d'une certaine complaisance dans l'acquis qui peut s'installer. Ce sont rarement des innovations de rupture.

Une seconde philosophie tendrait à éradiquer toute connaissance antérieure et à s'engager sur un nouveau point de départ prônant la nouveauté et la création des connaissances comme celle des projets.

Il existe plusieurs raisons à cette philosophie, en particulier l'obsolescence rapide, surtout de nos jours, des connaissances anciennes dans l'entreprise.

Dans ce cas les avantages se retrouveraient dans un apport de flux de « sang neuf », de connaissances nouvelles, voire de compétences humaines nouvelles, davantage en adéquation avec les changements rapides du marché.

Les inconvénients se situent plutôt dans un dénigrement du passé de l'organisation. Il est difficile de nier toute une histoire et tout un acquis qui font la vie de l'entreprise et qui forment sa vision de l'avenir ; les possibilités de refaire les mêmes erreurs, peuvent se multiplier, s'il n'y a pas d'appui sur les acquis. De plus, on ne peut effacer la mémoire d'une entreprise, encore moins des hommes qui la composent.

Les ingrédients de l'offre créatrice sont souvent présents dans l'entreprise ; leur réunion peut être l'effet du hasard, mais le hasard est favorisé par un certain type d'organisation ou par la volonté de la direction générale de s'assurer que les fonctions de l'entreprise communiquent bien entre elles et, tout d'abord, le marketing et le développement.

*« L'offre créatrice, c'est par excellence, la manifestation de l'esprit d'entreprise propre à notre civilisation industrielle, celui par lequel, en dépit des secousses et des crises, les*

---

<sup>180</sup> KOENIG, G., op., cité. p.940-41

*productions et les marchés se multiplient en même temps, la richesse disponible s'accroît, la masse des hommes accédant à un meilleur niveau de vie augmente dans le monde»<sup>181</sup>*

L'initiative d'un tel acte de création doit nécessairement émaner d'une recherche volontariste et prospective, de la différence qui tire le meilleur parti de la culture de l'entreprise, en privilégiant l'écoute du marché et la communication inter-fonctions.

Ces premières conditions internes étant saisies, des dispositions externes doivent également se vérifier et notamment celle de l'organisation de l'économie au sein de laquelle évolue l'entreprise. Une de ces organisations nous a interpellés, celle de l'économie de projets parce qu'elle semble répondre favorablement à la mise en œuvre de l'offre créatrice.

### **2-1-2-2 Les fondements de l'économie de projets<sup>182</sup>**

Trois dimensions semblent définir cette économie :

- D'une part c'est une économie d'offre : « *nous ne sommes plus dans un marketing de la demande mais dans un marketing d'offre. On exprime des partis pris[...]. Les gens ne demandent rien, sauf si on leur propose.* » dixit André Tordjman, directeur de marketing d'Auchan. Dans un même ordre d'esprit Luc Dolan, directeur de la recherche chez SEB, affirme « *dans notre secteur, la demande est modelée par l'offre. Innover, c'est changer son offre* ».
- C'est également une économie d'un temps plus complexe : la séparation traditionnelle de la conception et de la mise en œuvre a montré ses limites, le projet, lui, tend à concilier conception et action, par une capacité de projection, d'anticipation et de volontarisme.

La séparation de ces deux faits risque, dans un sens, d'engendrer rigidité, formalisme et irréalisme, dans l'autre (action sans conception), on sera en situation d'improvisation. De plus le projet apparaît comme jouant un rôle structurant et comme un dispositif de projection dans le futur, qui ne réfute guère le passé et s'appuie sur le présent, le tout dans un enchevêtrement qui caractérise l'économie de projets.

Les visionnaires créent, en fait leurs marchés plus qu'ils ne les sondent.

L'économie de projets s'affirme comme fortement anticipatrice et marquée par l'intentionnalité.

Ceci permet également de partager et de réduire les risques, mais aussi de bénéficier ensemble de certains avantages (mutualisation des coûts d'exploitation et d'investissement, développement de réseaux de porte-parole...).<sup>183</sup>

---

<sup>181</sup> INSTITUT DE L'ENTREPRISE, op. cité., p 3

<sup>182-183</sup> AUREGAN P. et JOFFRE P., « Le projet au cœur de la stratégie », *l'Expansion Management Review*, n°104, Mars 2002

Dans une économie de la demande caractérisée par une certaine pénurie, les clients se contentent de ce qu'ils trouvent sur le marché, la concurrence peut jouer au niveau du prix ou de la qualité.

Dans une économie d'offre en revanche, celle dans laquelle nous vivons (en occident), l'offre est supérieure à la demande et les clients se retrouvent devant l'embaras du choix, ils vont également être demandeurs, le plus souvent de façon inexprimée d'autres choses, non définies mais attendues.

Les entreprises qui veulent s'imposer vont alors devoir proposer des plus, au niveau des produits ou des services, une valeur ajoutée qui fera la différence sur les concurrents, en anticipant sur les besoins et les attentes.

L'entreprise est amenée, dans le choix de sa politique et dans ses actions quotidiennes à prendre une décision entre l'efficacité, l'opérationnalité et la justesse sur le court terme et les perspectives de développement, de pérennisation à plus long terme. De cette vision et projection à plus ou moins long terme dépendront son dynamisme et sa capacité de réaction.

## **2-2 L'innovation comme vision stratégique de l'entreprise**

Dans l'article, précédemment cité, paru dans le magazine l'Expansion Management Review, les auteurs s'interrogent sur cette vision.

*« Si nous ne savons pas ce que nous ferons demain, encore faut-il avoir une idée de ce que nous voudrions être, c'est pourquoi la vision stratégique est indispensable à la survie de l'entreprise. »*<sup>184</sup>

L'article rapporte, pour illustration, l'expérience de Hewlett Packard qui aurait pu, nous dit-il, témoigner des dangers que courent les entreprises innovantes qui peu à peu, s'assoupissent sous les actions de gestionnaires, efficaces, mais peu visionnaires. Pour n'avoir pas su mettre au point une vraie stratégie Internet, HP a cédé du terrain face à IBM.

C'est là un exemple parmi d'innombrables autres, d'« erreurs stratégiques » dont ont pâti, souvent de grands opérateurs économiques.

Wilson définit la vision comme « une construction mentale cohérente intégrant les objectifs, les stratégies, les plans, les plans d'actions dans une image future de l'entreprise »<sup>185</sup>

Le rapprochement que nous effectuons entre l'innovation qui opère en terme de rapidité, et la vision stratégique qui s'inscrit dans une dimension temporelle longue et souvent synonyme d'une certaine ankylose, peut sembler contradictoire et incompatible.

La composante temporelle implicite dans la notion de stratégie, subit, pourtant à son tour les à coups de la rapidité des changements. Au sein de cette vision à long terme- sous-tendue par

---

<sup>184</sup> AUREGAN P. et JOFFRE P., op. cit.

<sup>185</sup> WILSON, Realizing the Power of Strategic Vision , Long Range Planning , vol.25, n°5, 1992

la stratégie - la continuité temporelle est « *aujourd'hui rompue. Les entreprises doivent composer avec deux temps de natures très différentes. Le très court terme, au cœur des problèmes de réactivité, de flexibilité et de gestion de l'urgence et qui peut être une opportunité pour l'organisation flexible, le long terme qui est le terreau du projet, de la vision* » souligne Wilson.

L'entrepreneur a intérêt à jongler de façon « intelligente » entre les deux échéances, en privilégier l'une d'entre elles risque soit de le contraindre, jusqu'à ne plus pouvoir suivre et répondre aux sollicitations imprévisibles du marché, pour la vision à très court terme ; à l'inverse, le danger guette la possible réalisation de ses projets, s'il se complaît dans sa vision toujours à long terme. C'est dire toute la volonté, toute l'attention et toute l'envergure qu'une telle initiative réclame au sein de l'entreprise, de son organisation, et de ses hommes.

L'objectif est de parvenir à créer un avantage compétitif issu d'un cadre stratégique basé sur l'innovation.

Si pour une telle décision l'entreprise est prête à engager autant d'énergie et de moyens, et à satisfaire à autant de conditions, c'est qu'au fond, elle recherche à tout prix un moyen pour se donner toutes les chances de réussir, c'est donc qu'elle recherche un avantage compétitif.

Cette recherche de l'avantage compétitif, conduit à la remise en cause permanente de l'entreprise, à la « *destruction créatrice* » de Schumpeter. L'idée, selon nous, est plutôt une **remise en cause créatrice**, une critique, et des bouleversements positifs qui doivent animer l'entreprise, en capitalisant sur ses expériences passées (ou sur celles de sa maison-mère) en partageant, en interne, expériences, informations et connaissances.

### **2-3 L'apprentissage comme source d'émergence de l'offre créatrice au sein de l'entreprise**

Jim March s'est intéressé à l'apprentissage des organisations ; son constat attire notre attention sur le fait que celles-ci ne prennent pas toujours en compte pour leurs décisions futures, les conséquences des actions passées, et ne savent pas toujours les évaluer.

Or affirme-t-il, « *une organisation progresse par un mélange bien dosé d'exploitation de ses compétences et d'exploration de nouvelles possibilités, par la prise de décisions rationnelles et par le recours à des paris impossibles à justifier individuellement et immédiatement* »<sup>186</sup>

Le succès reconnu des entreprises japonaises n'est plus de l'ordre du secret, mais repose sur l'apport permanent de connaissances nouvelles impulsé par « *une interaction interne-externe intensive. Pour créer les connaissances, l'apprentissage des autres et les aptitudes partagées*

---

<sup>186</sup> MARCH J.G. and OLSEN J.P., *Ambiguity and choice in organizations*, Universitetsforlaget, Bergen, Norvège, 1976

*avec les autres doivent être intériorisées, c'est à dire reconstituées, enrichies et traduites pour coller à l'identité et à l'image propre de l'entreprise ».*<sup>187</sup>

Schumpeter qui s'intéressa au déploiement du « capitalisme », mit l'accent sur l'importance de la combinaison de connaissances explicites, parce que selon lui le développement de l'économie capitaliste reposait sur cette combinaison de connaissances.

*« Il fit remarquer que l'émergence de nouveaux produits, méthodes de production, marchés, matières et organisation provenait de nouvelles « combinaisons » de connaissances. Toutefois, la « combinaison » n'est qu'un mode de création de connaissances. »*<sup>188</sup>

Avant de revenir, en quelques lignes sur cette notion d'apprentissage, rappelons-nous simplement que nous recherchons à observer le comportement de l'entreprise qui s'installe dans un contexte qui ne lui est pas familier, et de ce fait aussi, pas sûr. Nous voulons par ailleurs sortir de l'archétype relationnel entre ce type de marché émergent et l'entreprise nantie qui s'y installe, pour pénétrer dans un rapport plus dynamique, plus mobilisateur et plus actif. A ce propos Nonaka nous dit que *« les organisations confrontées à des environnements incertains sont amenées à établir avec eux des relations actives plutôt qu'à s'y adapter passivement. [L'organisation qui veut faire face d'une manière dynamique à des environnements changeants doit être celle qui crée des informations et des connaissances, et qui ne se limite pas à les traiter de façon efficiente. »*

L'offre est créatrice par l'apport de nouveauté inexistante dans l'entreprise, ou par la valorisation de ressources qui y seraient déjà présentes. Parmi ces ressources on trouve les connaissances.

Les observateurs, aujourd'hui, s'accordent à reconnaître que *« nous sommes entrés dans une « société de la connaissance » ou « société de l'apprentissage », dans laquelle l'acquisition et la création de connaissances, et donc les apprentissages, tant individuels que collectifs, jouent un rôle de plus en plus décisif*<sup>189</sup>

Ingham (en introduction à Nonaka & Takeuchi) ajoute que *« l'apprentissage et la création sont à la base de la compétitivité et de la naissance d'avantages concurrentiels solides. Ils sont à l'origine des innovations à tous les stades ».*

Ces connaissances ont été scindées par plusieurs auteurs en deux dimensions : tacites et explicites :

- les connaissances tacites (qui peuvent nous aider à comprendre les difficultés que rencontrent certains entrepreneurs étrangers pour cerner les divers comportements découverts ou les analyser) se rapportent grossièrement au savoir-faire mais

---

<sup>187</sup> NONAKA I et TAKEUCHI, H, op., cité. p.29

<sup>188</sup> NONAKA I et TAKEUCHI, H, op., cité. P.53

<sup>189</sup> INGHAM M., en introduction à l'édition française dans Nonaka, I, et Takeuchi H., op. cité.

recouvrent également comme l'indiquent Nonaka et Takeuchi « *les intuitions ou les impressions individuelles* »

- les connaissances explicites : se rapprochent plutôt du « savoir », elles expriment les connaissances « objectives ». Elles sont facilement transmissibles, « *formalisées, conceptuelles et articulées* »(Nonaka, Takeuchi).

Ces quelques précisions ayant été apportées pour leur contribution dans l'émergence de l'offre créatrice, nous allons dans la prochaine section approfondir la prise de décision d'élaboration d'offre, et les critères qui entrent en jeu dans sa conception.

## 2-4 - Mise en œuvre

L'innovation, comme nous l'avons signalé, a toujours été l'apanage de quelques privilégiés, parfois un peu marginaux, hautement placés dans l'entreprise ou dans l'enceinte de quelque laboratoire, mais qui dans tous les cas, gardaient le secret du savoir, ce qui du même coup leur conférait un grand pouvoir.

Le mystère autour de l'offre rendait impossible l'accès à une quelconque information ou facteurs de réussite ou d'échec, ce qui faisait de chaque expérience un cas unique impossible à reproduire ou à étudier.

«*Selon ces approches, le résultat est aléatoire ; le processus semble n'obéir à aucune loi* ».  
190

Un paradigme du management stratégique établit que la réussite des entreprises est autant liée à la formulation d'une stratégie pertinente, qu'à son mode de mise en œuvre.<sup>191</sup>

La mise en œuvre d'une offre créatrice dépend de différents facteurs et conditions d'organisation, de motivation, de financement, de communication.

Les objectifs qui lui sont assignés sont souvent « impossibles » ou « différents » quand il ne s'agit pas purement et simplement de la survie de l'entreprise.

Ainsi, pour connaître les fondements d'une offre créatrice au sein d'une organisation, quatre points sont à vérifier

- Une stratégie d'innovation est-elle clairement affichée ? objectifs fixés dans le plan stratégique par la direction de l'entreprise par exemple
- l'innovation est-elle une arme concurrentielle ?(stratégie de domination par les coûts ou de différenciation, (Porter, 1982) ou de diversification selon une logique de grappes technologiques ou de gestion de compétences, ( Prahalad, et Hamel, 1990)
- existe-il une réflexion en termes de valorisation des ressources et d'organisation? C'est à dire la gestion des ressources technologiques, la veille, des coopérations avec des entreprises extérieures, l'externalisation de certaines compétences, organisation matricielle ou transversale..

---

<sup>190</sup> INSTITUT DE L'ENTREPRISE, op.cité, p.17

<sup>191</sup> LIOUVILLE, J. & NANOPOULOS C., « Stratégie de spécialisation et compétitivité des PME en environnement global », *Gestion 2000*, 2, mars-avril 1998.

- un contrôle des performances d'innovation est-il effectué et si oui comment ? <sup>192</sup>
- Ces points sont nécessaires et importants à vérifier pour s'assurer que l'entreprise souhaite, et possède les bonnes cartes, pour se mettre en situation d'offre créatrice. Elle peut en outre ressentir un besoin d'aide, en matière de prise d'une telle décision. Peuvent alors intervenir des outils prévus ou à prévoir dans ce sens.

#### **2-4-1 Tentative de schématisation d'outil d'aide à la décision en matière d'élaboration d'offre créatrice sous forme de matrice**

Quel que soit le type de manœuvre entreprise par une organisation, il est toujours bon pour elle de se faire aider par des instruments et des outils internes ou externes, pourvu qu'ils lui apportent une quelconque réponse à ses interrogations. Parmi ces instruments, on pourrait proposer une matrice, telle que celle que nous suggérons ci-dessous.

Présentée sous forme de tableau (cf figure suivante) pour une situation d'offre créatrice, elle nécessite de s'appuyer sur des instruments internes ou/et externes. Nous nous sommes inspirée de la démarche de B. Cova qui l'a adoptée, pour comprendre le cheminement de la réflexion dans une décision d'offre (dans le cas du marketing de projets).

On pourrait, dans un premier temps effectuer un « screening » de l'offre en attribuant, comme suggéré par B. Cova<sup>193</sup> des « *notes à des critères qui définissent l'offre et auxquels on aura accolé des coefficients* »

A l'issue de cette opération, on choisit soit d'arrêter le processus de notation soit de continuer.

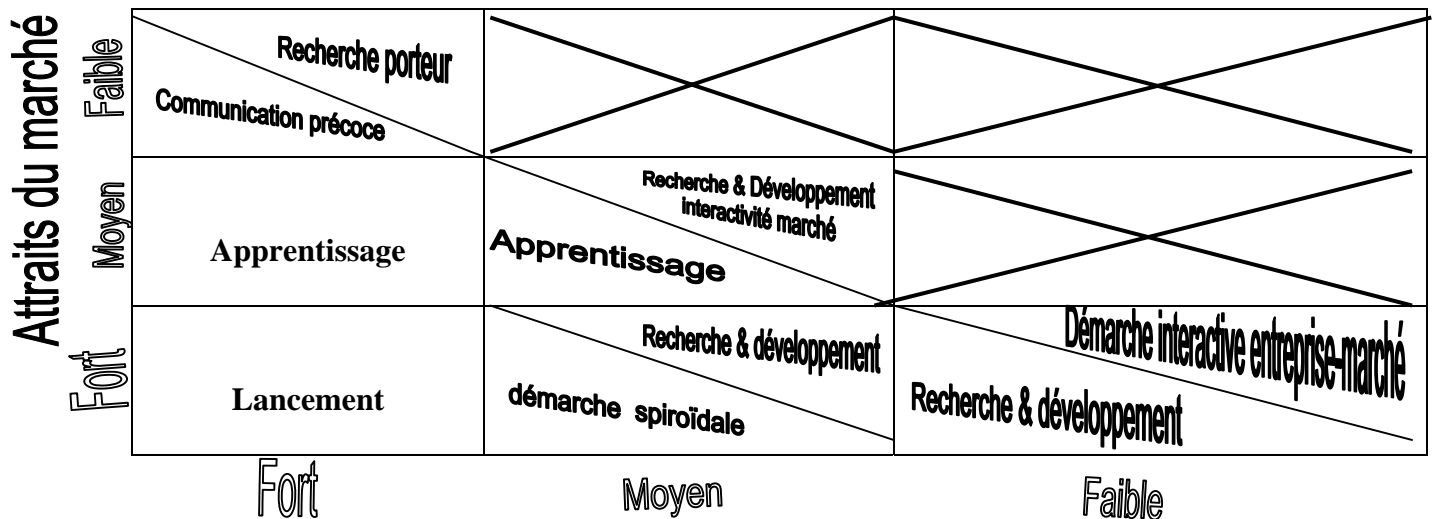
Si l'on donne une suite, on doit préciser avec quel degré de désirabilité (Boughton, 1987) et avec quel mode d'entrée est introduite l'offre créatrice : celui-ci correspond au degré de volonté stratégique de l'entreprise de mettre en oeuvre cette offre créatrice.

Le mode d'entrée (B.Cova, 1990) renvoie à la combinaison de l'attrait du marché et des atouts de l'offre, d'où la matrice suivante d'aide à la prise de décision dans un travail d'interactivité marché-entreprise proposée pour la mise en oeuvre d'une telle manœuvre.

---

<sup>192</sup> FERNEZ-WALCH S. et ROMON F., « Peut-on innover dans les entreprises de BTP, Le cas du groupe GTM », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 2001, p.97

<sup>193</sup> COVA B., « Marketing international de projets : un panorama des concepts et techniques », *Revue Française de Marketing*, N°127-128, 1990/2-3, p.21-22



## Atouts de l'offre

Fig.9

### 2-4-2 Conditions et moyens de mise en œuvre

La mise en œuvre d'une telle manœuvre, on l'aura compris nous fait pénétrer dans un univers complexe, faisant intervenir des champs de forces variés dont l'influence de chacun et l'interaction entre eux, aboutit à cette mise en œuvre.

Dans un article sur le marketing de projets, B. Cova<sup>194</sup> parle de ces champs de forces qui gravitent autour, et interagissent avec une telle opération.

Nous appellerons influences externes ou encore tendanciennes, celles opérées par les champs se trouvant en dehors de l'entreprise, elles peuvent être de différents ordres

Soit :

- L'information : c'est probablement, à notre avis, l'un des éléments les plus importants qui puisse influencer sur les pratiques managériales en matière d'innovation, par sa qualité, sa disponibilité et sa gestion, ou encore son incidence sur l'entreprise, et sur son environnement .
- Le référentiel : en l'occurrence le marché, est un élément essentiel : le marché doit se prêter par ses prédispositions, sa volonté et ses capacités, à ce genre de pratique (culture, niveau de vie, ou ouverture). Nous insistons sur la prédisposition du marché et sa dynamique, l'offre créatrice est une perspective pour le marché, à condition qu'il ait cette volonté d'être nivelé vers le haut, d'être dans des dispositions de modernité, des dispositions de nouveauté.
- Les porteurs ou « facilitateurs » sont des agents importants pour le succès d'une telle initiative. Sont généralement visés l'Etat, les pouvoirs publics par des

<sup>194</sup> COVA, B. op., cité. *RFM* N° 127-128, 1990/2-3



infrastructures, une facilitation de tâches..., les banques, ...comme se plaît à le rappeler Gilles Herreros, « *ce qui définit un bon projet ce ne sont pas ses qualités intrinsèques mais les conditions internes et externes de sa production. Le bon projet n'est pas celui qui recueille les soutiens sur la base des qualités qu'on lui reconnaît, c'est au contraire parce que le projet recueille des soutiens- qui vont s'organiser en réseau- qu'on lui reconnaît des qualités* ». <sup>195</sup>

- Les facteurs de contingence : ils sont représentés par des coûts salariaux moindres, une fiscalité plus favorable, et d'autres facteurs facilitateurs à ce niveau.
- La concurrence, et les nouveaux entrants : nous avons délibérément mis les deux ensemble, nous estimons que leur influence reste sensiblement la même : dans les deux cas l'entreprise réagit ou a intérêt à le faire pour sortir des sentiers battus, son intérêt étant de prendre une longueur d'avance.
- Les partenaires : leur influence est grande sur l'entreprise de façon générale, elle l'est davantage en situation d'offre créatrice où l'organisation devient plus vulnérable, elle a besoin de leur soutien, de leur savoir-faire, ...d'où l'importance de constitution de réseaux qui peut être induite par un effet de synergie au cours d'une telle expérience.

Deux autres éléments, plus inhérents à l'entreprise elle-même, peuvent être ajoutés et qui concerneront davantage les filiales des multinationales, ce sont :

- le contrôle exercé par la maison-mère (niveau de délégation consenti aux dirigeants de filiales)
- leurs autres expériences sur d'autres marchés (si possible similaires au type de marché étudié). En fait, dans notre cas, il s'agira de s'enquérir d'une éventuelle influence des autres expériences, du groupe dans d'autres pays émergents, sur l'expérience Maroc. Pour certains, il semblerait qu'il n'y ait pas eu d'influence particulière, le projet a été décidé sur la base des études de marché et de faisabilité ainsi que de l'évolution des tendances du secteur (la plupart du temps à l'échelle mondiale) Ceci résulte de décisions prises, parfois, dans le cadre de la généralisation, et d'une diversification de l'offre qu'a le groupe ( ou l'entreprise), vis à vis de sa clientèle.

L'objectif et l'intérêt seraient que de ces interactions qui peuvent se produire entre les différents champs ou facteurs, il puisse résulter, pour l'entreprise, une valeur ajoutée sous-tendue, apportée par l'offre créatrice engagée. Celle-ci peut revêtir deux caractères : la valeur offerte ou la valeur perçue. Nous verrons, plus loin, la différence entre ces deux aspects de la valeur ajoutée.

Voyons à présent les différents facteurs et acteurs intervenant dans le processus décisionnel de genèse et de mise en œuvre d'une offre créatrice.

---

<sup>195</sup> HERREROS G., « La sociologie de l'innovation : une pragmatique managériale » *Gestion* 2000 3, 1996

### **2-4-3 Eléments décisionnels : acteurs et facteurs**

Nous rappelons que nous considérons la première étape de diagnostic acquise, de même que sera admise la naissance de l'idée.

#### **2-4-3-1 Intervention du facteur humain**

A travers cette rubrique nous allons nous intéresser aux acteurs, aux énergies mobilisées et au rôle des différents intervenants dans l'acte de créativité.

Une offre créatrice draine un capital intellectuel : le profil des personnes impliquées. Nous concentrerons notre analyse sur un élément important : le profil **des dirigeants**

##### **2-4-3-1-1 A propos du rôle du dirigeant ...**

Il nous aurait été impossible de mener à bien cette étude sans la participation et l'adhésion des directeurs généraux de chaque institution, et ce à différents stades et dès la construction même de l'ossature de ce travail; même s'il leur appartenait ensuite de nous guider vers d'autres personnes de leur choix.

Seul le dirigeant peut être l'initiateur des changements parfois importants induits dans une telle situation, parce qu'il est également le premier concerné par un engagement dans une démarche créative susceptible de lui conférer une « vision » de l'entreprise à la fois originale et pertinente par rapport à l'environnement dynamique.(V. Hauch, 2002).

Le dirigeant semble tenir une place à part dans le processus étudié. Il est vrai qu'un processus faisant appel à des interactions interfonctionnelles, à une mobilisation d'énergies diverses, aussi bien humaines que matérielles ou encore financières, ne peut se réaliser que sous la houlette, et grâce à un pilotage averti du dirigeant.

Les directions des entreprises qui pratiquent l'offre créatrice présentent au moins trois caractéristiques qui semblent les prédestiner dans cette voie :

- la capacité de réaliser une synthèse entre les possibilités techniques de l'entreprise et les opportunités offertes par le marché,
- celle de mesurer les risques et de se doter des ressources technologiques nécessaires,
- celle de gérer la « créativité » en vue de produire des ressources

##### **2-4-3-1-2 Des autres acteurs de l'entreprise**

Nous considérons, ici, le rôle de l'ensemble des ressources humaines de l'entreprise et ses capacités de mobilisation, de suivi, d'adhésion et de soutien, plus particulièrement, dans des circonstances d'innovation, en situation de délocalisation

Une gestion efficace d'un projet, dans le cadre d'une délocalisation implique un partage optimal des fonctions entre le personnel de l'entreprise-mère et le personnel local.

Elle implique surtout le choix d'hommes, polyvalents, capables de s'adapter à toutes les situations, et aptes à régler les problèmes résultant de conflits entre différentes cultures nationales ou différents comportements professionnels ainsi qu'à comprendre la culture et les

rouages du pays d'implantation.<sup>196</sup> Le dirigeant seul ne peut pourvoir à toutes ces conditions et les remplir toutes à lui seul, le staff qui l'entoure mais également un choix judicieux de tous les membres du personnel doit pouvoir se fondre dans ce moule et répondre à ces exigences.

### **2-4-3-1-3 Des partenaires extérieurs**

Dans sa présentation de l'ouvrage collectif et interdisciplinaire « innovations et performance », Romelaer<sup>197</sup>, avance, en se basant sur des résultats de recherches et des observations, que les entreprises sont en moyenne d'autant plus innovantes qu'elles ont plus de liens externes : le secret et le repliement sur soi ne payent pas.

Ces liens ne sont pas nécessairement des liens contractuels ou de coopération en Recherche & Développement.

Les partenaires extérieurs sont une autre source qui doit être sensibilisée et mobilisée par l'entreprise innovante, qu'ils soient fournisseurs ou clients et l'on se reportera à propos de ces derniers au rôle d'acteur préconisé par P. Ochs, pour le consommateur.

### **2-4-3-2 Quelle approche du comportement du consommateur en situation d'offre créatrice ?**

Une des particularités de l'étude du comportement du consommateur est de définir le degré de son implication dans la décision et l'acte d'achat.

Cet aspect nous semble concorder avec une situation d'offre créatrice dans laquelle l'entreprise ne peut s'engager qu'en mesurant ce degré d'implication qui reste une « appréciation » pouvant influencer sur ce type de manœuvre.

Le concept d'implication peut être considéré comme un trait, un état ou un processus.<sup>198</sup>  
Un trait est une caractéristique individuelle durable<sup>199</sup>

Un état intervient à un moment donné, et est, de ce fait, temporaire par nature. Il permet de décrire l'intensité, la direction et la nature de l'intérêt porté par le consommateur à un objet (Mitchell, 1979).

L'implication peut être suscitée par des stimuli externes comme le produit, le contexte d'achat, ... et internes à l'individu, ce sont les besoins, les valeurs, le concept de soi... et se

---

<sup>196</sup> Guide pour les PME Chambres de Commerce et d'Industrie), Développer ses marchés à l'étranger – La coopération internationale, les Editions d'Organisation, 1998

<sup>197</sup> ROMELAER P., « Innovation, performances et organisation », *Revue Française de Gestion*, N° 118, mars-avril-mai 1998

<sup>198</sup> COSTLEY, 1988 ; DBRAIX et PECHEUX, 1997

<sup>199</sup> SHERIF et CANTRIL, 1947 ; ROBERTSON, 1976 ; ZAICHKOWSKY, 1985.

traduire par des réponses comportementales allant de la simple recherche d'informations à la prise de décision d'achat. Elle correspond alors à un processus.<sup>200</sup>

Le thème d'implication sous-tend d'autres concepts, comme l'engagement et l'intérêt porté à l'acte ou à l'objet d'achat. L'engagement se réfère au système de croyances, « *c'est à dire à l'ensemble des caractéristiques qu'un consommateur perçoit ou attribue à un produit ou à une marque* ».

Les deux notions d'implication et d'engagement peuvent varier dans le même sens<sup>201</sup>. Plus l'implication est élevée et plus l'engagement sera important.

Dans le concept d'implication nous avons également relevé les stimuli qui peuvent être de trois ordres :

- le produit/service<sup>202</sup>
- la communication<sup>203</sup>, et
- la situation<sup>204</sup>.

Cette dernière suppose un intérêt porté à la communication, c'est à dire soit l'information contenue dans le message soit l'attrait esthétique du message.

Mais l'implication comporte également des dimensions qui peuvent être soit d'ordre affectif soit d'ordre cognitif<sup>205</sup> et revêtir des dimensions de durabilité et contextuelles<sup>206</sup>

La dimension cognitive donne lieu à une implication dite « *rationnelle* » (Chombart de Lauwe, 1979), dans cette situation, l'individu accorde de l'importance essentiellement à des attributs tangibles tels le prix, le bénéfice rendu par le produit ou encore ses « *performances fonctionnelles* »(Dhar et Wertenbroch, 2000). Ici le rapport coût-avantage est favorisé.

La dimension affective tend, elle, à privilégier la dimension hédoniste du produit (Holbrook et Hirschman, 1982 ; Dhar et Wertenbroch, 2000) et à orienter par l'acte d'achat la perception de l'image que le consommateur veut donner de lui-même., ou encore sa « *valeur de signe* » (Laurent et Kapferer, 1986 ; Berger, 1986).

En fait comme le rappelle H. Ben Miled-Chérif, l'implication résulte d'un double arbitrage entre les aspects rationnels ou cognitifs et émotionnels du comportement.(Buck, 1988) et dépend de la nature du produit.

Enfin pour ce qui est de l'implication contextuelle, H. Ben Miled-Chérif, la décrit comme étant l'intérêt manifesté par des individus, par leur comportement, qui intervient dans un contexte spécifique (achat et/ou utilisation d'un produit).

---

<sup>200</sup> BEN MILED-CHERIF H., « L'implication du consommateur et ses perspectives stratégiques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.16, n°1/ 2001.

<sup>201</sup> LASTOVICKA et GARDNER, 1978

<sup>202</sup> HUPFER & GARDNER, 1971 ; LASTOVICKA et GARDNER., 1978 ; BLOCH, 1981 ; LAURENT& KAPFERER, 1985 ; VALETTE F., 1989,

<sup>203</sup> LAVIDGE et STEINER, « A model of Predictive Measurement of Advertising Effectiveness », *Journal of Marketing*, vol.25, 1961 ; Krigman,1965 ; Finn, 1983

<sup>204</sup> BELK, 1975

<sup>205</sup> Mc GUIRE, 1976 ; BERGER, 1986 ; VAUGHN, 1980 ; PARK & YOUNG, 1983 ; RATCHFORD, 1987

<sup>206</sup> HOUSTON & ROTHSCHILD, 1978 ; BLOCH, 1981

La notion d'implication ne se résume (évidemment) pas à ces quelques caractéristiques, elle comporte d'autres dimensions et d'autres aspects notamment de mesure qu'il n'est pas possible de traiter ici.

Nous avons voulu simplifier au maximum pour ne retenir de l'implication que quelques traits qui peuvent entrer en ligne de compte dans un processus décisionnel d'innovation, en restant conscients qu' on ne rend évidemment pas compte de toute la dimension de cette notion. On agit un peu comme si l'on donnait une définition dichotomique à l'intensité de l'implication (faible ou forte), comme cela se pratique la plupart du temps, et qui loin de résoudre la problématique, amène un certain nombre de problèmes comme la comparaison de résultats, par exemple, mais nous ne pouvons aller ici plus en profondeur.

Nous avons simplement voulu attirer l'attention sur le rôle primordial que joue l'implication dans l'explication des comportements du consommateur.

Les caractéristiques individuelles du consommateur d'un produit et les facteurs contextuels se traduisent par des comportements différents (Houston et Rotschild, 1978) qui peuvent se rapporter à plusieurs domaines : recherche d'information (Engel et alii, 1993), intensité et direction du traitement de l'information (Mitchell, 1979), processus de décision (Zaichkowsky, 1985 ; Olshavsky et Granbois, 1979).

Cette dernière notion fait, quant à elle, référence à de multiples phénomènes qui lui sont associés et qui ont été traités par différents auteurs. On retiendra les stimuli qui influencent les étapes du processus décisionnel, les situations de faible ou de forte implication, ou encore le lien qui peut exister entre ce processus et le traitement de l'information par l'individu, que celui-ci ait pu émaner de l'hémisphère cérébral gauche(affectif) ou droit(cognitif).

Nous l'avons bien saisi, l'étude du comportement du consommateur reste, malgré la pléthore d'écrits et de recherches à son sujet, un phénomène bien complexe, à l'image du consommateur lui-même.

Ce qui nous intéresse cependant ici, c'est d'essayer d'établir un lien entre la compréhension par l'entreprise des réactions du destinataire de son offre, et la conception de l'objet de cette offre, ou encore la manière de l'élaborer. Nous nous limiterons à notre terrain d'étude, pour ne pas entrer dans un sujet qui ferait à lui seul l'objet d'une étude de l'envergure de celle-ci.

### **2-4-3-3 Rôle des pouvoirs publics**

l'offre créatrice qui doit tenir compte du contexte politique, de la politique financière et fiscale, de la politique de développement économique, peut prétendre compter sur l'appui, parfois important, des pouvoirs publics. Certains échecs peuvent provenir de l'absence de ce soutien.

Le rôle de l'Etat et des pouvoirs publics, nous l'avons compris est de soutenir l'innovation pour permettre son aboutissement. De quelle manière ce rôle peut-il être interprété, et dans quels domaines ?

L'un des premiers signes à travers lequel ce rôle peut être jaugé, c'est de voir comment il se traduit, et comment se comportent ces acteurs, en matière de recherche & développement. Il va sans dire que dans ce domaine, le rôle de l'Etat et des pouvoirs publics est primordial et toutes les décisions qui peuvent être prises ou dénigrées ont une répercussion décisive sur l'offre créatrice, essentiellement quand elle émane de cette source.

Si l'on peut constater que ce rôle est assez bien tenu dans les pays industrialisés, cela se vérifie beaucoup moins dans les pays en voie de développement, où très souvent d'ailleurs, la recherche est pratiquement inexistante.

Si l'on prend le cas du Maroc, on peut aisément noter que le développement prend le pas sur la recherche qui reste assez marginale, pour différentes raisons, pour la plupart assez compréhensibles.

La recherche-développement exige des moyens financiers conséquents et un capital structuré, ce qui représente un premier handicap au Maroc, en raison du manque de fonds propres dédiés à ce volet.

Nous verrons quelques aspects de ce soutien dans le traitement de nos cas, mais ce que l'on peut dégager, de façon générale, de cette étude c'est le fait que les pouvoirs publics nous sont apparus tiraillés entre différents objectifs.

Nous avons posé, parmi les conditions qui caractérisent une situation d'offre créatrice, le soutien des pouvoirs publics, en tant que porteurs de l'offre. Que devient ce soutien quand le porteur devient lui-même acteur : que devient alors le rôle de l'Etat et des pouvoirs publics dans ce cas ? Nous le découvrirons dans la partie analyse. Nous noterons, pour illustrer cette situation, les quelques faits suivants :

Mis à part le rôle à tenir dans le domaine de la recherche-développement, l'Etat peut lui-même être l'initiateur de grands projets, et parfois être le moteur de l'offre créatrice : cas du Minitel en France par exemple, ou de l'explosion du téléphone portable, au Maroc, après la cession de la licence au second opérateur.

Des domaines tels que la Défense nationale, les Télécommunications dans beaucoup de pays, l'Energie, ou le domaine du spatial suscitent des offres allant d'activités ou d'entreprises nouvelles, à la mise en place de produits ou services nouveaux, en passant, bien entendu, par la création d'emploi et le flux d'investissement dont l'Etat est seul, parfois capable.

La prise de décision, pour une initiative de création et de créativité, peut être soumise à l'intervention d'acteurs mais aussi de facteurs.

#### 2-4-3-4 Facteurs contextuels

Ils peuvent être :

- l'existence d'infrastructures et de superstructures, les transports (coûts et moyens, qualité et réseaux), les universités, les centres de formation
- l'existence de certaines matières premières intéressant l'offre créatrice
- les aspects quantitatifs et qualitatifs de la main d'œuvre, c'est un des principaux facteurs de localisation, mais aussi de l'acte d'offre créatrice. Sont considérés notamment, la disponibilité, le niveau de qualification, la qualité, le coût des ressources. Des compétences intellectuelles de plus en plus hautement qualifiées sont exigées.
- Pour l'environnement économique sont pris en compte la proximité notamment avec d'autres entreprises, le climat économique qui traduit l'attitude des pouvoirs publics et de la communauté vis-à-vis des activités nouvelles,
- le coût et la disponibilité du capital.

D'autres considérations sont également à noter comme les préoccupations et les contraintes liées à l'environnement dont la sensibilisation à la sauvegarde de l'environnement, la politique d'aménagement du territoire, ou de protection de la nature.

Tour à tour éléments facilitateurs, ou freins, les facteurs, dont nous rapportons les plus pertinents, interviennent, chacun à sa manière, sur l'offre créatrice.

Dans son étude comparative entre les expériences de deux banques populaires, l'une québécoise et l'autre marocaine, L.Darhouani,<sup>207</sup> dit à propos des failles du Crédit Populaire du Maroc, que ses dirigeants peuvent y remédier simplement en cessant les pratiques héritées de la période de colonisation, il faut dit-il « *cesser de suivre l'exemple français.* [] *Cette décision majeure impliquerait une révision radicale des structures du groupe et une adaptation de sa gestion administrative et financière au contexte économique, social et culturel du Maroc. Ce dernier se distingue par son appartenance arabo-musulmane et par sa composition sociale diversifiée et complexe.* ». Tout est pratiquement dit. Prendre réellement en compte ce facteur qui représente les conditions caractéristiques locales et apporter des réponses adaptées est un début de créativité.

#### 2-4-3-5 Facteurs Economiques et sociopolitiques

Ces facteurs peuvent tout à la fois être contraignants ou au contraire impulser l'innovation. Ils sont nombreux et complexes, nous en avons vu quelques aspects dans la prise de décision d'implantation à l'étranger, ils restent tout aussi valables dans le cas d'une décision d'offre créatrice.

Un des sous-facteurs les plus importants, reste, sans doute, l'existence, dans le pays, d'industries amont ou apparentées compétitives. « *On appelle "industries apparentées" celles*

---

<sup>207</sup> DARHOUANI L., « Réforme dans les banques populaires au Québec et au Maroc », *Revue Organisation et territoires*, Printemps-Eté 1999

*dont certaines activités figurant dans leurs chaînes de valeur respectives peuvent être coordonnées ou partagées.[](ce sont) également les industries qui mettent en jeu des produits complémentaires (ordinateurs et logiciels »<sup>208</sup>*

On s'arrêtera sur un des effets essentiels de tels facteurs, celui d'influer sur la demande interne (marché local), vrai précurseur, ou frein de l'offre, elle-même source d'avantage concurrentiel.

Cette demande interne précise M. Porter<sup>209</sup> peut avoir une incidence sur cet avantage "*C'est au travers de la nature et de la variété des besoins des consommateurs que la demande intérieure exerce l'influence la plus importante sur l'avantage concurrentiel*".

La demande domestique possède trois caractéristiques qu'il convient de prendre en considération : sa segmentation, la qualité et les niveaux de clientèles. Le fait qu'elles(clientèles) puissent être sophistiquées et exigeantes est un facteur dynamisant de l'offre et un facteur catalyseur de la troisième caractéristique : l'anticipation des besoins des clients.

La demande doit également, par son volume et la pluralité des clients, permettre le renforcement de l'avantage concurrentiel, et par extension, dynamiser l'innovation.

Un manque d'intérêt de la part des autorités locales vis à vis du marché interne peut, en la laissant par exemple, s'éteindre, à cause des marchés parallèles et de la contrebande, non seulement grever cette demande domestique mais également empêcher toute étude touchant à son évolution et à ses caractéristiques, et de façon plus large, à tout acte d'apport de valeur ajoutée.

#### **2-4-3-6 Facteurs culturels**

Un facteur reste à notre sens ambigu, c'est celui de la culture-pays, qui sous-entend, dans le cas d'une délocalisation, la culture ou (les cultures) du pays d'accueil.

Les contraintes internes à l'entreprise, ses objectifs, mais aussi les contraintes liées à l'environnement, imposent, parfois, plus qu'elles ne laissent le choix des décisions, autant dans le domaine de l'investissement que de toute autre tentative d'apport de valeur ajoutée.

Outre les contingences politiques, sociales ou encore économiques, il ressort un facteur des plus complexes : celui de la culture nationale ou locale.

*« on observe d'un pays à l'autre des différences culturelles dont l'impact sur la structure des entreprises est considérable »* (Stratégor, p274).

---

<sup>208</sup> PORTER M.E., L'avantage concurrentiel des nations, InterEdition, 1993, p.15

<sup>209</sup> PORTER M.E., op., cit., p.95



Les croyances, les styles de vie et les normes sociales influent sur le comportement des individus, sur leur manière de s'insérer dans l'entreprise, de vivre leurs relations de travail et même de concevoir la hiérarchie et le pouvoir.

Ces éléments portent l'emblème culturel local. Ils sont imprégnés par la multitude d'emprunts et de faits puisés dans l'histoire du pays et du peuple, dans la religion et dans la réalité économique.

*« En fait, à travers la culture, c'est l'ensemble du contexte institutionnel qui se répercute sur les modes d'organisation : le système économique (libéral, interventionniste), le système politique, administratif. Plus encore, peut être, l'éducation familiale, le système scolaire et universitaire déterminent des modes de relations qui s'instituent ensuite sur le lieu de travail »*(Stratégor)

Pour des entrepreneurs étrangers qui s'installent dans un pays à culture différente de la leur, l'accomplissement de la personne peut, par exemple, être une difficulté dans la conception du travail, et des objectifs individuels ou collectifs.

Les notions de progrès et de réussite peuvent revêtir des acceptions mettant en porte-à faux les relations supérieur/subordonné.

Si, toutes choses étant égales par ailleurs, les jeux structurels internes aux entreprises diffèrent d'un pays à l'autre, c'est bien comme l'a montré M. Crozier, que les mobiles culturels des individus sont différents (Crozier M. et Friedberg E., *L'Acteur et le système*, La Seuil, 1977).

La culture n'est pas quelque chose de figé et de complètement accompli, elle reste une dimension inachevée, dynamique et *« susceptible d'apprentissage »*.

Ce que peuvent vouloir apporter les investisseurs étrangers, ce qu'ils peuvent envisager à mettre en place et sonder si le terrain est favorable selon Pierre Eiglier et Eric Langeard peut se résumer à : *"Si l'entreprise envisage de se développer à l'étranger, elle doit vérifier les caractéristiques de la culture dominante dans son type d'activité et son impact sur le personnel et sur les consommateurs .[] Il est possible que dans un pays la culture établie soit traditionnelle et qu'un apport extérieur soit souhaité par une partie des consommateurs, surtout s'il change radicalement les règles du jeu. Telle est l'attraction de la restauration rapide et de son repas déstructuré sur les adolescents des pays européens (et des autres). Inversement, s'internationaliser en entrant dans des pays à culture forte et dominante oblige à gérer la participation du client avec un sens aigu de la pédagogie »*<sup>210</sup>.

Essayons de choisir une définition à cette notion de culture. Parmi les multiples acceptions, on peut retenir celles-ci :<sup>211</sup>

*« la culture est la manière structurée de penser, sentir et réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles et qui représente son identité spécifique. Elle inclut les*

<sup>210</sup> EIGLIER, P. et LANGEARD E., *Servuction*, Ediscience international, 1996 p.35

<sup>211</sup> PASCO-BERHO, C. , *Marketing International*, 2è édition, Dunod, 1998

*objets concrets produits par le groupe.* » (Kluckhohn), ou « *une culture est un ensemble de croyances et de normes partagées par un groupe d'individus, qui aident chaque personne à décider (ce qui est, ce qui peut être) à former ses jugements, ses sentiments, à apprécier les alternatives et à savoir comment agir pour parvenir à un résultat* » (Goodenough, 1971, p.56)

Kotler et Dubois(1976) précisent que « *la culture présente différents modèles de comportements, de modes de perception et de systèmes de valeurs résultant des efforts passés pour s'adapter à son environnement. Elle est apprise par socialisation et partagée par les individus appartenant à une même culture.* »

et pour résumer... « *la culture correspond à un ensemble de normes de valeurs, de comportements et de créations matérielles qui distinguent les membres d'un groupe des membres des autres groupes* »<sup>212</sup>

Des études ont cherché à mettre en évidence des points de convergence et des points de divergence entre les cultures. Les approches ont été différentes et sont soit issues d'analyses de pratiques managériales, soit d'études anthropologiques.

Diverses dimensions peuvent caractériser ces cultures et leurs différences : quelques unes d'entre elles sont rapportées par Corinne Pasco-Berho :

- le degré d'individualisme ou de collectivisme
- la distance hiérarchique : les cultures s'opposent quant à la manière dont elles traitent l'inégalité des individus. Certaines s'efforcent d'atténuer les inégalités, d'autres les acceptent.

Nous pensons qu'il existe des interférences entre ces cultures, en raison, d'une part, du grand brassage des populations, et d'autre part du développement de tous les moyens de communication et de diffusion qui sont à la disposition de ces cultures. La séparation n'est pas toujours aussi catégorique, certains éléments d'une culture peuvent se retrouver dans l'autre, les approches parfois s'interpénètrent.

Les différences qui ressortent de la comparaison d'entre les cultures concernent souvent des rapports à des dimensions comme l'incertitude, le temps : la culture monochronique où le temps est une ressource à gérer, vs la culture polychronique qui prône la gestion des tâches dans le cadre du temps disponible, ou le contexte fort/ faible ; une autre différence porte sur la valeur relative de la parole et de l'écrit, suivant le type de culture.

---

<sup>212</sup> PASCO-BERHO, C. , op. Cit. p.252

La variable temporelle est un code essentiel de la culture précisent E. Allix-Desfauteux & Pascal Aurégan<sup>213</sup>. « *C'est un élément structurant de l'organisation sociale. Il est d'ailleurs source de nombreux malentendus même pour des pays voisins* ».

Les spécificités culturelles sont prises en compte, dans les différentes phases de vie ou de prise de décisions des entreprises, à l'international. Elles doivent en tous cas l'être, quand on connaît toutes les incidences que ce concept peut avoir, pas seulement sur la dimension temporelle, ou sur le relationnel mais aussi sur le mode de circulation de l'information et enfin de compte sur la prise de décision.

### **2-4-3-7 Information-communication**

Nous faisons ici le point sur le rôle de l'information et sur celui du partage des connaissances par la communication dans les décisions d'innovation.

Peu importe sa structure ou son organisation et quelle que soit la fonction initiatrice, toute manœuvre de l'entreprise à mettre en place, fait l'objet de décisions prises après acquisition et traitement des informations requises.

L'information est une véritable ressource de plus en plus importante pour le succès de l'entreprise, à tous les niveaux.

Malgré cela, elle a été pendant longtemps le parent pauvre de la gestion qui s'est plutôt focalisée sur la production et les mécanismes, d'autorité surtout de l'entreprise.

Depuis quelques années, voire quelques dizaines d'années, les choses ont commencé à changer et en 1983, H. A. Simon disait que « *dans la société post-industrielle, le problème central n'est plus de savoir comment organiser efficacement la production, mais de savoir comment s'organiser pour prendre des décisions, c'est à dire traiter l'information* ».

Nous avons vu dans la première partie de ce travail combien l'information dans notre terrain d'étude était déficiente. On peut de ce fait s'interroger, si dans un tel contexte de déficit en matière d'information, l'on est en position d'envisager, pour une entreprise étrangère de penser, de pratiquer et de positionner une offre créatrice?

---

<sup>213</sup> ALLIX-DESFAUTEUX E. & AUREGAN P, « Temps et pourparlers commerciaux bilatéraux », *Gestion* 2000, 1, 1996

Notre préoccupation va encore plus loin. Etant donnée la relation étroite qui existe entre l'information et la connaissance, nous nous interrogeons sur l'évolution de cette connaissance, source et produit à la fois, de l'innovation, dans un contexte informationnel aussi flou. « *l'information est un moyen ou un matériau permettant de découvrir et de construire la connaissance. Elle affecte la connaissance en lui ajoutant quelque chose ou en la restructurant* » (Machlup, 1983) ou encore « *l'information est un bien capable de produire la connaissance[]la connaissance est identifiée par la croyance dans l'information produite* »(Dretske, 1981)<sup>214</sup> ;

#### **2-4-3-8 Facteur financier**

Les flux d'investissements mobilisés pour entreprendre l'acte d'innover restent un facteur déterminant pour la concrétisation de cet acte. Ces flux dépendent de la manière de gérer l'innovation.

De bonnes méthodes de gestion d'une innovation semblent celles qui donnent les meilleurs résultats pour un même niveau de ressources qui y sont consacrées.

Nous verrons dans une rubrique ultérieure comment ce facteur peut faire la différence entre les grandes et les petites structures, et s'il peut toujours être considéré comme un avantage distinctif.

Les ressources à consacrer à l'innovation peuvent dépendre des secteurs dans lesquels l'entreprise a ses activités. Elles peuvent varier selon la partie de l'entreprise qui innove ou qui est touchée par l'innovation, comme elles peuvent différer selon que l'on ait à faire à des produits, procédés ou innovations d'organisation. Elles peuvent également être liées à la stratégie de l'entreprise et à la maturité des activités<sup>215</sup>

Les ressources consacrées à l'innovation ne sont pas seulement financières et pas non plus seulement internes à l'entreprise.

Elles peuvent être d'ordre humain, ce sont alors les énergies mobilisées, les acteurs et les dirigeants engagés dans le processus et de façon plus globale l'organisation interne ; comme elles peuvent faire appel à des compétences, des acteurs hors entreprise, des réseaux de contact, de financement, ou faire appel à des dispositifs techniques ou informationnels, ... D'où l'importance de mieux cerner l'environnement dans lequel évolue l'entreprise et où est amenée à s'élaborer l'innovation.

---

<sup>214</sup> NONAKA et TAKEUCHI, op., cit., p.77

<sup>215</sup> ROMELAER P., *Revue Française de Gestion* N° 118, Mars-Avril-Mai, 1998, p.93, op. cit.

## 2-5 Connaissance de l'environnement : Le marché : ou l'importance des études

La littérature marketing sur l'innovation-produit se focalise sur l'interface entre l'organisation et le marché et évalue ainsi, en général, l'effort de développement, à la lumière d'une perspective externe<sup>216</sup>

Les mesures externes de la performance évaluent les profits réalisés sur le marché, tels que les ventes de produits, la satisfaction du consommateur, la rentabilité, et la part de marché.

Ces études évaluent la réalisation d'objectifs de marché, et ainsi reflètent le succès commercial de l'effort de développement pour un nouveau produit donné alors que la littérature en management opérationnel sur l'innovation met en valeur le développement dans une perspective interne se focalisant sur le travail induit par le projet<sup>217</sup>

Un autre élément permet de jauger l'environnement dans lequel évolue une organisation, c'est le degré de compétition qui peut y régner entre les entreprises. De ce fait une bonne connaissance de la concurrence intérieure est le baromètre non seulement de la situation des entreprises en place, mais aussi de l'économie du pays et enfin des perspectives à y entrevoir. Nous reviendrons sur ce point dans notre partie analyse.

On citera simplement M.Porter qui indique qu'un paradoxe s'impose actuellement. Ce *paradoxe* montre que : « à l'heure de l'économie globale, les avantages concurrentiels s'enracinent localement. »<sup>218</sup> Il semblerait en effet confirme Porter<sup>219</sup> que « plus la rivalité est localisée, plus elle est intense. Et plus elle est intense, mieux c'est. »

Il continue plus loin en disant que « paradoxalement, c'est aussi la vigueur de la concurrence nationale qui en fin de compte pousse les entreprises à s'intéresser aux marchés mondiaux et les prépare à les affronter »

Nous avons parlé de l'offre créatrice, de ce qu'elle représente et de ce qu'elle requiert, de même que nous nous sommes interrogés sur certaines de ses portées ou articulations. Il est pourtant une question essentielle à laquelle il faut rapidement s'intéresser, c'est celle des configurations que peut prendre cette offre, selon le moment où elle intervient dans l'existence d'une organisation.

---

<sup>216</sup> COOPER et KLEINSCHMID, T., 1993, GRIFFIN et PAGE, 1996, SONG et PARRY 1997, SHANKAR, 1999.

<sup>217</sup> WHEELWRIGHT et CLARK 1992, ADLER 1995, HAUPTMAN et HIRJI 1996, dans TATIKONDA M.V, MONTOYA-WEISS, Mitzi M. « De l'intégration des perspectives opérationnelles et marketing sur l'innovation produit : l'influence des facteurs portant sur les processus organisationnels et des compétences sur le développement de la performance », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol.16, n°4/2001

<sup>218</sup> PORTER, M.E. : « Les districts et les choix d'implantation », *L'Expansion Management Review* N°93, juin 1999)

<sup>219</sup> PORTER, M.E. , *La concurrence selon Porter*, Ed. Village Mondial, 1999, p.190

## Section 3 - L'offre créatrice dans la vie de l'entreprise

### 3-1 A son démarrage

Il s'agit de la phase de la création d'entreprise.

La littérature traitant du marketing ou de l'offre créatrice en situation de création d'entreprise est peu fournie, mises à part quelques références comme les récentes tentatives de Leger-Jarniou<sup>220</sup>

F. Blanc et M. Piotrowski<sup>221</sup> se sont intéressés à ce thème sous l'angle du marketing entrepreneurial, en notant, en particulier des lacunes qui limitent ou annihilent la contribution du marketing à la création d'entreprise et à toute démarche d'offre créatrice dans ce type de projet. Leurs recherches s'inscrivent dans une démarche d'offre plus que dans une démarche de demande. Ils ont de ce fait entrepris, par le biais de la recherche-action, de proposer aux entrepreneurs en situation de création d'entreprise, un cadre d'action insistant sur les marchés de proximité géographique, culturelle ou de proximité construite.

Leur but consiste à aider le créateur dans sa démarche de façon efficace ou « *différente* » en lui proposant des outils et une approche vis à vis de l'environnement immédiat, qui soit proactive.

Les entrepreneurs pionniers qui ont durant des décennies gardé l'apanage de nouvelles activités, de créneaux « vache à lait », sont rapidement rattrapés (ou susceptibles de l'être) voire dépassés, aujourd'hui. C'est pourquoi toute entreprise qui a des visions à long terme et qui compte prendre et garder une position dominante dans une activité ou sur un marché donné, doit dès le démarrage, tenter d'apporter une innovation qui lui offrirait une exclusivité sur un aspect donné du marché ou de la clientèle, d'autant que « *les nouvelles entreprises, dans la mesure où elles n'apportent rien de neuf, sont très vulnérables. Beaucoup disparaissent au bout d'un an d'existence* »<sup>222</sup>.

La création d'entreprise doit réellement être appréhendée sous l'angle de l'offre créatrice permettant la rencontre entre l'innovation technologique, au sens technique ou d'organisation, et un besoin, inexprimé, latent ou inexistant du marché référentiel.

---

<sup>220</sup> LEGER-JARNIOU, Réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise –Dunod, Paris 2000)

<sup>221</sup> BLANC, F. et PIOTROWSKI, M., « Marketing et entrepreneuriat : concilier et réconcilier », colloque Les tendances du Marketing en Europe, Venise, 2000

<sup>222</sup> INSTITUT DE L'ENTREPRISE, op..., cit., , p19

### 3-2 En situation de croisière

C'est sans doute, là, la situation la plus révélatrice de la proactivité dont peut faire preuve une entreprise. C'est la situation optimale d'offre créatrice, probablement aussi celle qui comporte le plus de risque, et certainement la plus intéressante à vivre.

*« Il faut avoir le courage de jouer l'entreprise contre elle-même, d'accepter que des situations solidement acquises soient « cannibalisées » par d'autres qui sont issues de nouvelles technologies, de remettre en cause la structure des usines, ainsi que les habitudes des commerçants, et la demande même du marché telle qu'elle s'exprime sur le moment. Si l'entreprise ne le fait pas, des concurrents s'en chargeront tôt ou tard »<sup>223</sup>*

Quatre, voire cinq situations peuvent pousser l'entreprise à entreprendre une telle initiative, alors que dans les faits, aucune contrainte apparente ne lui impose de le faire. Ce peut être une remise en question interne permanente, un désir de prise de risque, la surveillance de l'environnement, le rôle du marketing (par remontée de l'information) qui le suggère face à des opportunités ou des menaces, et pourquoi pas le hasard.

#### 3-2 –1 L'offre créatrice et sa mission dans l'entreprise

La mission de l'entreprise demeure avant tout sa survie et sa pérennité. Elle s'accomplit à travers son développement, c'est à dire sa croissance couplée à ses potentialités, qui peut prendre différentes sources et formes.

Ce développement emprunte, selon certains auteurs, à deux modes essentiels :

- le renforcement et
- l'exploration<sup>224</sup>.

Le renforcement peut concerner les savoirs, la dimension et l'intégration de l'organisation, tandis que l'exploration peut se traduire par la diversification des activités et des espaces de travail.

Le tableau suivant présente les différentes déclinaisons de développement et les actions qui leur sont sous-jacentes.

| Les formes de développement                               |   |   |
|---|---|---|
|   | <b>Extraverti</b>                       | <b>Autocentré</b>                                     |
| <b>Renforcement</b><br>Savoir<br>Dimension<br>Intégration | Innovation<br>Expansion<br>Marché       | Gestion de l'expérience<br>Focalisation<br>Hiérarchie |
| <b>Exploration</b><br>D'activités<br>De territoires       | Diversification<br>internationalisation | Recentrage des activités<br>Recentrage géographique   |

Koenig, Management stratégique, 1996, p306

<sup>223</sup> BEFFA Jean-Louis, PDG de Saint-Gobain, préface de l'édition française de L'innovation. Avantage à l'attaquant, de Richard FOSTER, Inter-Editions, Paris, 1986.

<sup>224</sup> KOENIG , G., op., cit., ,p305

C'est la colonne de gauche qui va nous intéresser dans ce travail.

Le savoir est pris ici dans une acception large englobant les savoir-faire, les produits, les procédés, les techniques ou encore les procédures, et qui s'acquièrent soit par une accumulation d'expériences soit par innovation.

On admet généralement qu'au-delà d'une dimension critique, les rendements deviennent pratiquement constants<sup>225</sup>. Le BCG ayant pris conscience de la limite des rendements au-delà d'une dimension critique, révisa sa théorie et ses travaux récents tiennent compte de ce phénomène.

Le second mode de production du savoir, celui de l'innovation, est en complète contradiction avec le premier auquel il s'oppose par le fait que l'innovation, du moins dans ses formes les plus radicales, loin de s'appuyer sur les acquis vient les bouleverser et apporter de la nouveauté.

D'autre part se préoccuper de l'accumulation d'expérience impose un conservatisme qui n'incite pas à l'innovation.

Si l'innovation vient enrichir le savoir et le savoir-faire pour permettre à l'entreprise de se développer, elle peut par conséquent, concerner tous les aspects ou fonctions de l'entreprise, dont le développement, nous l'avons vu plus haut, peut également passer par l'exploration soit de nouvelles activités, soit de nouveaux horizons<sup>226</sup>

Le renforcement du savoir ou du savoir-faire par l'innovation, de même que la diversification ou l'internationalisation n'ont pour seul but que de conférer à l'entreprise la compétitivité et la sécurité qui vont lui permettre, grâce à la détention d'un avantage concurrentiel durable, de maintenir et de renforcer sa position dans un environnement frileux et instable.

### **3-2-2 Les différents types de manœuvres stratégiques que permet l'innovation<sup>227</sup>**

Le développement économique d'une nation dépend pour l'essentiel des performances des entreprises qui s'y trouvent<sup>228</sup>. C'est pourquoi ces dernières ne tarissent pas d'efforts pour découvrir, si possible avant les autres, les moyens les plus efficaces pour parvenir à ces fins. Une de ces perspectives reste l'innovation.

Différentes configurations de développement peuvent être à la base d'une innovation :

- les stratégies d'expansion, d'élargissement de débouchés ou de gammes de produits

---

<sup>225</sup> EPPLE, D. et alii, « Organizational learning curves : a method for investigating intra-plant transfer of knowledge acquired through learning by doing », *Organisation Science*, 2, n°1, 1991, pp. 58-70

<sup>226</sup> KOENIG, G., 1996, op. cit..

<sup>227</sup> ANSOFF, 1971

<sup>228</sup> Ministère de l'Economie, Ministère du Budget : « les administrations économiques et financières », Document de la Direction de la communication, Janvier 1995



- les stratégies de diversification ou d'intégration
- les stratégies de désengagement ou de recentrage

L'innovation reste avant tout « *un moyen de refonder la compétitivité et la sécurité de l'entreprise* »<sup>229</sup>.

Cette pratique telle qu'elle ressort de la littérature peut être approchée de deux manières différentes : en premier lieu comme un moyen de survie, de pérennité : ou comment transformer une menace en opportunité et rechercher l'amélioration permanente du processus qui doit garder en bon état les trois composantes essentielles de l'entreprise que sont des clients fidèles, un personnel responsabilisé et engagé, une rentabilité financière. Processus indispensable à la survie de l'entreprise précise Morin<sup>230</sup>

La globalisation inscrit la compétitivité sur un axe économique, un axe institutionnel, et un axe managérial ou comment une entreprise gère ses ressources (humaines, financières, techniques, ses savoir-faire organisationnels, ses compétences technologiques, ses capacités commerciales bref « ses ressources technologiques propres »

« *Dans un contexte concurrentiel international marqué par une compétition intense, les entreprises doivent identifier leurs déficits en matière de savoir-faire et de compétences et les combler au plus vite. Le moyen le plus rapide consiste à s'adjoindre les capacités d'alliés stratégiques.* »<sup>231</sup> nous dirons aussi de se donner les moyens organisationnels et financiers pour anticiper et faire de l'offre créatrice.

Un moyen de remédier aux déficits qui astreindraient l'entreprise, mais aussi de la « booster » serait de passer par une coopération interentreprises, telle que suggérée par Dominique Jolly.<sup>232</sup>

On pourra à ce propos s'appuyer sur toute la littérature sur les réseaux et formations d'alliances.

En second lieu, comme un avantage concurrentiel ou moyen de refonder la compétitivité et la sécurité dans l'entreprise (Koenig), par entre autre manœuvre, la différenciation.

Là aussi on se reportera aux nombreuses références dans la littérature sur l'avantage concurrentiel. Avant de développer le lien qui peut rapprocher l'innovation de la compétitivité, rappelons que la fait d'acquérir un avantage concurrentiel est une chose, l'exploiter en est une autre. Afin de tirer le meilleur profit de cet avantage, encore faudrait-il que le marché où il opère soit enclin à le faire fructifier, c'est là que l'entreprise doit

---

<sup>229</sup> KOENIG, G., « Développement de l'entreprise », *Encyclopédie de Gestion* Tome 1, p.940

<sup>230</sup> cité dans Blanchard K. & WaghornT., 1997, op. cit.

<sup>231</sup> <sup>232</sup> JOLLY D., « Accéder à l'innovation technologique par la coopération interentreprises », *Gestion 2000* –1 –1996, p.69

intervenir. Rappelons que le développement économique (d'une nation) dépend pour l'essentiel des performances des entreprises qui s'y trouvent.

### 3-3 Innovation et performance

P. Romelaer<sup>233</sup> donne le ton, dès le début, en précisant que la relation qui associe ces deux notions est très complexe et reste encore mal connue.

Il n'est donc pas aisé de répondre à la question de savoir si les entreprises qui innovent le plus sont les plus performantes, et encore moins de l'affirmer.

Ce travail<sup>234</sup>, divisé en trois parties, tente d'apporter des réponses au lien rapprochant ces deux notions.

- D'un point de vue de la mesurabilité des effets de l'innovation : il ne faut plus seulement tenir compte des indicateurs courants que sont la productivité ou encore les délais. La performance c'est aussi l'incidence que cette innovation peut avoir sur les compétences, les systèmes d'information de l'entreprise, ses relations externes, entre autres.
- Il montre également que l'organisation de l'entreprise et de l'innovation sont les éléments-clés de la relation entre innovation et performance, l'ouvrage jette les bases d'une modélisation qui pourrait se fonder sur les différents indicateurs organisationnels qui sont pour l'innovation, des leviers, des freins ou des conséquences.
- L'ouvrage montre enfin que « *la relation entre innovation et performance est une composante d'un système très complexe : le nombre d'indicateurs qui peuvent influencer cette relation est fabuleux* ».

### 3-4 Innovation et compétitivité : quelles conséquences pour le management de l'entreprise ?

#### 3-4-1 Rapprochement des deux notions

D'une façon générale, pour une entreprise en situation concurrentielle (on exclut les cas des monopoles naturels), on peut dire que la compétitivité est la capacité de vendre durablement et avec profit ce que l'on produit. Pour obtenir un tel résultat, il faut que l'entreprise soit en mesure de faire face à la concurrence réelle et potentielle, à court, moyen et long terme. Dans la construction et dans la défense de cette position compétitive, certains éléments relèvent de la maîtrise des coûts (compétitivité coût) et d'autres sont beaucoup plus qualitatifs (compétitivité hors coût).<sup>235</sup>

---

<sup>233</sup> ROMELAER, P. , *Revue Française de Gestion* N° 118, Mars-Avril-Mai, 1998, op., cit.

<sup>234</sup> FORAY D., et MAIRESSE J. (dire.), *Innovations et performances, approches interdisciplinaires*, Editions de l'EHESS, 1998

<sup>235</sup> CHEVALIER J-M., « Stratégie d'entreprise et économie industrielle », *Encyclopédie de Gestion*, T3, p.3055

« la compétitivité à l'échelle d'une nation, n'est pas autre chose que le fruit de la synergie créée à l'échelle micro-économique et des nations puisque des pays entiers ont réussi à devenir des «pays marques », synonyme de qualité et de performance de leur économie. »<sup>236</sup>

Au niveau micro-économique, Blanchard définit, par ailleurs, les compétences-clés source d'avantage compétitif pour l'entreprise, comme devant répondre à certains critères comme intégrer un ensemble de technologies et de compétences particulières, ne pas être facilement imitable par la concurrence, être caractéristique de l'entreprise, contribuer de façon significative à la valeur perçue par le client, constituer un élément essentiel à la survie de l'entreprise tant à court terme qu'à long terme, et permettre l'entrée dans de nouveaux marchés.

Ces caractéristiques correspondent tout à fait à l'idée que nous avons de l'offre créatrice et résument à peu près toutes les conceptions qu'en ont les auteurs consultés. Ce qui nous permet d'avancer que l'offre créatrice aurait un impact sur la compétitivité de l'entreprise et en dernier ressort sur la stratégie des entreprises qui en font la pratique ; peut être même serait-elle une compétence-clé à part entière de l'entreprise.

Une idée supplémentaire, vient conforter cette dimension stratégique, même si elle dessert l'offre créatrice, c'est celle de l'incertitude et du risque qui lui sont associés.

Cela peut paraître antinomique de rapprocher les deux dimensions, pourtant, elles sont étroitement liées.

### **3-4-2 Innovation et risque**

Le risque est par essence considéré comme inhérent à la situation d'offre créatrice. D'un autre côté, des auteurs comme Koenig clament que « l'innovation est le moyen de refonder la compétitivité et la sécurité de l'entreprise »<sup>237</sup>

Comment peut-elle fonder la sécurité alors qu'elle-même est un facteur de risque ?

Le risque est en effet, et de façon paradoxale, en contradiction avec l'innovation pour deux raisons essentielles :

- il dénigre ou nie que le décideur possède suffisamment d'éléments, notamment informationnels, pour arrêter sa décision. Il sème le doute quant aux capacités, aux facultés et aux moyens que possède le novateur pour conduire son projet
- il met en scène des sentiments d'incertitude et des situations aléatoires que l'innovateur essaie d'enrayer en se munissant d'outils et d'informations aussi fiables que possible.

---

<sup>236</sup> GHANNAM, O., op., cité

<sup>237</sup> KOENIG G., , op. cité. p.940

Pourtant les deux notions ne sont pas si éloignées. Même si les conditions et les précautions qui entourent l'offre créatrice peuvent fournir tous les éléments susceptibles de faciliter la décision en prenant le moins de risque possible, tant l'enjeu est parfois très grand, une part d'incertitude (source de risque) demeure toujours. Ce fait ne dessert pas pour autant l'offre créatrice, car comme le dit Koenig : « *on entre dans le domaine de la stratégie, lorsque l'incertitude s'accroît.* »<sup>238</sup>

L'idée est ainsi renforcée de la dimension stratégique accolée au processus d'innovation, mais montre également toute sa complexité.

« *Le processus d'innovation est une succession de choix à réaliser sur des besoins à satisfaire, des problèmes à résoudre et les solutions adoptées* »<sup>239</sup>

Ce processus est non seulement complexe mais il se rapporte également à une dimension, un sens et une portée très larges. Dans le développement qui va suivre nous allons tenter de déceler quelques particularités de ces aspects.

S'agissant de sa portée, par exemple, nous essaierons de savoir, si des répercussions peuvent avoir lieu sur la stratégie marketing en général et sur sa pratique dans ces pays où le marketing est le plus souvent réduit à sa plus simple expression : la publicité, ou confié dans de meilleurs cas à des agences de communication.

C'est dans le fond notre préoccupation et le point de départ de cette recherche.

Nous avons par ces questions pénétré le champ managérial dont pourrait faire partie l'offre créatrice.

Posons-nous d'abord la question de savoir quel sens cela peut-il avoir d'un point de vue économique et d'un point de vue managérial.

### **3-4-2-1 D'un point de vue économique<sup>240</sup>**

L'offre créatrice est par essence quelque chose qui vient perturber un système et pour laquelle manque un certain recul pour établir des lois économiques ou comptables. La macro-économie se rassure par des schémas préétablis qui laissent peu de place au hasard ou au risque de l'aventure.

« *les modèles de l'économie de marché, supposant information parfaite et techniques constantes, se polarisent sur l'équilibre, alors que l'offre créatrice est le déséquilibre* »<sup>241</sup>, à cela s'ajoutent également deux phénomènes :

- *les historiens comme F. Braudel, décrivent l'offre créatrice beaucoup plus comme un moyen de détourner et capter les flux de richesses que capable de les créer. Les philosophes comme R.Barthes, y voient le flux et le reflux des modes, sans apport substantiel*

---

<sup>238-239</sup> KOENIG G., op., cit., p.92

<sup>240-241</sup> INSTITUT DE L'ENTREPRISE, op., cit., p.14-16

- *beaucoup d'économistes et d'économètres de pensée keynésienne, fortement polarisés sur le rôle directeur de la demande, sont tentés de voir dans l'offre créatrice un phénomène finalement superficiel, n'ayant en fin de compte aucun effet sur la demande.*

Cette dernière conception a suscité une polémique, même si ses adeptes ont essayé d'en démontrer certains fondements scientifiques.

Les économistes, en général rejettent tout apport concret dans l'économie, qui proviendrait de l'offre créatrice. Il serait bon cependant, de remarquer que l'innovation, par exemple, en matière d'emploi, offre de grandes possibilités de création et de développement. Son absence, par la baisse de compétitivité qu'elle pourrait entraîner, engendrerait, une perte d'emploi; elle peut même, par extrapolation, être à l'origine du transfert d'activités dans d'autres pays.

La création d'emploi reste pour les pays émergents, davantage que pour les autres, et d'une façon encore plus flagrante, une préoccupation primordiale.

Le développement de l'économie, de la création et de la stimulation de l'emploi, peut, par conséquent, prendre appui sur cette offre créatrice. Ceci est vrai pour les pays industrialisés et encore davantage pour les pays en voie de développement.

### 3-4-2-2 D'un point de vue managérial

Avec ses composantes de création (ou plus exactement de créativité), d'investissement (corporel et incorporel) et de risque, l'offre créatrice est au cœur des stratégies de développement compétitif.<sup>242</sup>

Une grille d'analyse du management de l'innovation a été élaborée lors de recherches menées notamment par S Fernez-Walch en 1991 dans le cadre d'une thèse de doctorat sur la gestion de l'innovation (Fernez-Walch, 1991) et par une équipe de recherche de l'université technologique de Compiègne, le Groupe GTI (Gestion des technologies et de l'innovation).

| LA GRILLE DE L'INNOVATION                    |                    |                       |                   |
|--|--------------------|-----------------------|-------------------|
| Niveaux de gestion de l'Innovation           | Variables d'action |                       |                   |
|  | Structures         | Processus de décision | Outils de gestion |
| Gestion de portefeuille de projets innovants |                    |                       |                   |
| Stratégie d'innovation                       |                    |                       |                   |
| Gestion du processus innovant                |                    |                       |                   |

Source : S. Fernez-Walch et F. Romon, RFG, Mars-avril-mai 2001

<sup>242</sup> INSTITUT DE L'ENTREPRISE, op., cit., p.14-16

Cette grille s'inscrit, souligne Van de Ven (1999), dans un courant de recherche affirmant la nécessité d'étudier non seulement la dimension technique (quand il y en a une) mais également la dimension organisationnelle de l'innovation.

C'est une grille à double entrée baptisée « grille de l'innovation ». Les lignes définissent les trois niveaux de gestion des processus innovants (opérationnel, tactique et stratégique), les colonnes font apparaître les variables d'action de la gestion de l'innovation (trois variables ont été retenues : les structures, les processus de décision, les outils de gestion).

La formalisation des colonnes s'est appuyée sur les théories des organisations et les travaux notamment de Mintzberg (1982, 1990) et ceux de Crozier et Friedberg (1977).

Le contenu de la grille est influencé par les facteurs de contingence qui définissent une situation d'innovation, au moment où se déroule le processus d'innovation.

Ce sont, par exemple nous dit Fernez-Walch<sup>243</sup> la demande du marché, l'état de la concurrence, l'organisation et les pratiques de la profession.

L'entreprise doit identifier ces facteurs pour évaluer ses marges de manœuvre, réagir aux contraintes exercées, saisir les opportunités et adopter un comportement proactif plutôt que réactif.

*« les outils de gestion de l'innovation peuvent être, comme les processus de décision, plus ou moins standardisés et formalisés »* (Dupuy et al, 1989).

Des différentes manières qui existent de considérer et d'étudier l'offre créatrice, nous avons décidé de privilégier celle qui aborde sa dimension organisationnelle.

### **L'approche organisationnelle de ce processus**

Différentes hypothèses de travail traduisent l'approche organisationnelle de l'innovation.

Nous nous intéressons aux processus innovants autant qu'aux résultats de ces processus, à savoir l'offre de produits, procédés ou services nouveaux. Comme Divry et al (1998), nous nous situons *« explicitement dans le cadre d'une conception dynamique de l'innovation, qui n'est plus seulement appréhendée à travers la ou les réalités physiques dans lesquelles elle s'incorpore (...) mais également comme un cheminement, une trajectoire, un « processus ».*

On entend par processus innovant (ou encore projet innovant, Ecosip, 1993) *« l'ensemble des actions qui concourent directement à l'élaboration d'un produit nouveau ou d'une façon de faire nouvelle et qui mobilisent diverses ressources de l'entreprise »;*

Il est également possible d'adopter une perspective coévolutionnaire de l'innovation, *« avec sa double dimension organisationnelle et technologique »* (Van de Ven, 1999), nous pourrions étudier simultanément les cas de conception de nouveaux projets, les projets de

---

<sup>243</sup> FERNEZ-WALCH et ROMON F., op. Cit., p96

modification d'un procédé de fabrication ou d'un savoir-faire et les projets de recherche (application d'une nouvelle technologie) ;

Nous considérons que l'innovation n'est pas une action isolée, et en ce sens une fin en soi. Elle ne peut plus être envisagée comme un moyen, au service d'une quelconque manœuvre de l'entreprise, mais elle s'intègre et participe à sa politique stratégique, qui forme un tout. Les nouvelles approches de l'innovation estiment le concept comme un moyen (en soi) qui est au service de la stratégie de l'entreprise cf (Fernex-Walch) et non pas seulement comme une action reliée directement au marketing et se mettant au service de celui-ci. Avec cette nouvelle conception l'innovation revêt une « *double dimension organisationnelle et technologique* » (Van de Ven, 1999).

Nous analysons, dans ce travail, un processus innovant, selon le point de vue des agents de ce processus et en rapport avec le contexte dans lequel il se déroule .

D'autre part, nous garderons toujours en tête que « *l'innovation n'est pas le résultat de la seule action dirigeante ; mais celle-ci n'est pas pour autant étrangère à sa réussite ; les directions ne décident pas en la matière, mais régulent et apprennent* » (Alter, 1995) (là dessus nous ne sommes pas tout à fait d'accord, du moins dans le contexte présent).

Nous émettons des réserves sur l'idée avancée selon lequel les directions ne décident pas en matière d'innovation, si l'auteur entend par les stratèges, les dirigeants, alors nous ne partageons pas cette opinion .

S'il n'est pas toujours l'instigateur de l'offre créatrice le dirigeant en reste la clé de voûte, le pilier, le chef d'orchestre, comme il peut en être l'initiateur, et c'est plus généralement le cas.

D'autres réflexions sur la marge de manœuvre des entreprises montrent que l'entreprise dispose d'une marge de manœuvre, de variables d'action et de gestion, qui sont des leviers sur lesquels elle peut agir pour optimiser ses processus innovants. Cette marge est limitée par des facteurs de contingence (Mintzberg, 1982).

Nous venons de tenter de savoir quel rôle, selon les étapes de la vie d'une entreprise, peut tenir une offre créatrice, quelle forme elle peut revêtir, ou encore dans quels domaines elle peut puiser ses forces. Nous sommes parvenus, avec les dernières réflexions, notamment concernant la relation entre l'innovation et la dimension managériale, à la nécessité d'aller vers une analyse du management de l'innovation elle-même qui peut permettre, en fait, de comprendre les dimensions de l'innovation en rapport avec des facteurs de contingence.

L'entreprise pourrait s'adosser à cette démarche, qui lui permet de conjuguer les différentes entrées, et de réagir aux opportunités qui se présentent en les devançant, en les saisissant ou en réagissant à une menace.

On a progressivement glissé vers le management de l'innovation qui semble pouvoir aider l'entreprise dans ses décisions. Qu'en est-il précisément de ce management ?

### **3-5 Un type de management pour l'offre créatrice**

#### **3-5-1 Ce que peut signifier ce management**

Les économistes ont cherché à expliquer les vagues d'innovations qui se sont succédées au cours des derniers siècles. Leurs travaux ont trouvé des applications en économie industrielle et de l'innovation mais les liens à la stratégie et au management de l'innovation étaient souvent ténus.

Toute offre créatrice est un projet innovant en lui-même. Pour le manager il s'agit :

- d'élargir sa vision, de partager de nouvelles idées, d'accroître ses possibilités de création, d'appréhender l'entreprise dans une approche globale et un contexte international.
- De sortir des sentiers battus de l'archétype de l'attrait traditionnel et de certains critères aujourd'hui dépassés

Par l'attribution de cette dimension à l'offre créatrice, nous la positionnons à un rang stratégique, elle devient alors incontournable. L'entreprise a de ce fait, intérêt à soumettre cette pratique à une systématisation dans la gestion de l'entreprise.

C'est cette acception-ci qui se rapproche de notre vision du rang que doit occuper l'offre créatrice dans la vie de l'entreprise, comme un sous-ensemble de son management global. Le fait de considérer l'innovation comme une fonction majeure de la politique globale de l'entreprise prend appui sur différentes considérations.

Comme le note H. Vantrappen, l'innovation est une arme concurrentielle indispensable, dans certains cas, à la survie de l'entreprise. La gestion d'un projet d'innovation comprend naturellement dès lors un axe majeur lié à la création de valeur (ce qu'il appelle l'innovation authentique)<sup>244</sup>

---

<sup>244</sup> ALIOUAT B., « Gérer vos projets d'innovation technologique », *Gestion 2000*, N°3, 1996



Elle peut avoir une action importante sur l'activité et le marché<sup>245</sup>, au sens où l'apparition de produits, de procédés, de matériaux et de composants nouveaux engendre l'apparition de concurrents nouveaux, ou condamne à l'obsolescence des pans entiers d'activité ; mais aussi sur les variables de segmentation stratégique, de différenciation et de positionnement concurrentiel ; ou encore sur la validité de l'effet d'expérience conditionné par la stabilité du contexte technologique<sup>246</sup>.

Au plan de la stratégie et du management, on doit sans conteste à William J. Abernathy (1933-1983) de nombreuses avancées majeures.

Dans un article, Thierry Fouque et Jean-Claude Tarondeau<sup>247</sup> synthétisent ainsi, en les mettant en perspective, les nombreux apports de cet auteur. Il permet entre autre de relier la stratégie au management technologique et à l'innovation, et notamment à hisser ces derniers à des niveaux stratégiques.

Sandrine Fernez-Walch et François Romon analysent des modes de gestion chez GTM, une grande entreprise de BTP. Leur étude comparative approfondie de dix processus d'innovation (succès et échecs) révèle une vision plurielle de l'innovation.

Dans de nombreuses entreprises, en effet, la gestion de l'innovation n'est plus confinée à des projets particuliers. Les entreprises cherchent à systématiser et à intégrer les innovations dans une stratégie de portefeuille de produits-marchés mais aussi de ressources et de compétences. Ces deux approches se complètent et s'enrichissent mutuellement.<sup>248</sup> Il manque cependant une conceptualisation d'une telle organisation.

Sur un plan pratique, les décideurs de l'innovation interrogés par les auteurs cités s'accordent à rejeter cette idée.

Sur un plan théorique, le consensus autour du rejet, là aussi, se justifie pour au moins deux raisons :

- la première, est que le management de l'innovation varie d'une situation à l'autre. Selon Romelaer (1998), « *les ressources à consacrer à l'innovation peuvent dépendre des secteurs dans lesquels l'entreprise a son activité. Elles peuvent varier selon la partie de l'entreprise qui innove ou qui est touchée par l'innovation* »<sup>249</sup>.
- La seconde se rapporte au fait que, peut être il n'existe pas de « *modèle d'organisation globale, permettant de traiter rationnellement l'innovation : il n'existe que des marges de manœuvre non soumises strictement à la programmation et qui permettent de déboucher, par tâtonnements, sur des formes d'agencement adaptées aux impératifs de l'innovation* » (Alter, 1995). Le concept même d'innovation est polysémique, probablement parce que les chercheurs se réfèrent à des paradigmes différents (Fernez-Walch, 1995). Les économistes se

---

<sup>245</sup> AÏT-EL-HADJ, S., op. cit., p.1802

<sup>246</sup> DUSSAUGE, P. RAMANANTSOA, B., 1986, p.62-81

<sup>247</sup> FOUQUE T. et TARONDEAU J-C., « Management : les constructeurs – William J. Abernathy », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, 2001

<sup>248</sup> FERNEZ-WALCH, S. et ROMON, F., op. cit.

<sup>249</sup> ROMELAER P., *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1998, op. cit.

sont longtemps centrés sur l'innovation technique en tant que « *première application commerciale d'une méthode nouvelle ou première production commerciale d'un produit nouveau* » (Freeman, 1988). Selon une vision « schumpéterienne », l'entrepreneur innovateur puise dans un stock de technologies disponibles de la matière qu'il valorise ensuite sous la forme d'une offre sur le marché, adaptée ou non aux besoins des utilisateurs (Freeman, 1988).

A propos de la polysémie de l'innovation<sup>250</sup> évoquée par Fernez-Walch, on dira simplement qu'en raison de sa complexité « naturelle » due essentiellement aux variantes de ses déclinaisons et des enchevêtrements possibles entre ces variantes, que ce *caractère polysémique de l'innovation ne peut que nuire à son entendement.* » parce qu'elle peut être mal comprise, mal utilisée.

Le danger pour ce concept serait qu'il devienne un concept pot-pourri, c'est ce à quoi les managers d'aujourd'hui doivent rester attentifs et être vigilants quant à la tentation d'employer cette notion à des visées mimétiques, sans fondement, ou d'affichage flatteur. Freeman (1988) dénonce, par ailleurs à son propos des affirmations trop généralisatrices.

Plusieurs déclinaisons d'innovations peuvent se présenter : la fabrication d'un bien, la conquête d'une nouvelle matière première, l'ouverture d'un débouché, la restructuration d'une nouvelle organisation (J. Schumpeter, 1935).....<sup>251</sup>

L'innovation est ainsi souvent appréhendée, de façon anarchique, et selon les besoins, en rapport avec le domaine auquel on l'applique.

En marketing, par exemple, l'innovation a été définie en référence à un consommateur à qui l'on offre un produit nouveau, repositionné et reformulé (Choffay et Dorey, 1983).

Pour ce qui est du management de l'innovation, Smail Aït El Hadj<sup>252</sup> précise qu'il peut s'agir de la gestion au sens large, c'est à dire de l'ensemble des méthodes selon lesquelles une entreprise peut créer et maîtriser le processus d'innovation.

Il peut s'agir aussi, dans un sens plus restrictif, de la gestion stratégique de l'innovation dans l'entreprise, comme une des dimensions de la politique technologique. C'est la première acception qui est à notre sens la plus intéressante et la plus englobante parce qu'elle n'implique pas seulement l'acte mais tout l'esprit de l'entreprise et par conséquent, son organisation, ses fonctions, sa culture et le comportement de ses hommes.

S. Aït EL Hadj souligne qu'au niveau du management de l'innovation technologique, « *la réussite du projet, repose sur l'implication des initiateurs, sur la finesse des informations quantitatives et qualitatives remontant du marché* »<sup>253</sup>

---

<sup>250</sup> MAERTEN I., « les stratégies d'innovation en environnement complexe et incertain : le cas des entreprises apparentées à l'adhocratie. » *Gestion* 2000, 3, 1996 : p.95

<sup>251</sup> « *L'innovation touchera des domaines aussi différents que l'attaque de marchés nouveaux, la mise en place de nouvelles structures et organisations, la construction de nouvelles usines, de nouveaux bureaux, le renouvellement des structures et des relations de travail, la formulation de nouvelles missions et, bien entendu, le lancement de produits nouveaux* » (B. Adriaensens, 1990)

<sup>252</sup> - <sup>253</sup> AÏT-EL-HADJ S., op. cit., p.1794

Les études in situ, en temps réel (Van de Ven, 1999) sont précieuses, car « *il est difficile d'acquérir une connaissance approfondie d'une activité sans qu'après l'avoir observée, l'on ait réfléchi intensément sur la façon dont elle est pratiquée* ».

Manager une innovation c'est certes la mettre en route, la piloter, la contrôler, en mesurer les résultats et les performances mais c'est également savoir la réorienter ou même l'abandonner.

### **3-5-2 Les tendances actuelles de ce management**

On assiste depuis le début des années 90 à l'émergence d'un certain intérêt pour la notion d'entreprise apprenante et de Knowledge management, aussi bien en milieu d'entreprise qu'en milieu académique et notamment chez les chercheurs en sciences de gestion. Le but étant de « *mieux comprendre et donc (de) mieux gérer les mécanismes d'acquisition et de transformation des connaissances dans les organisations, et par là même améliorer la capacité à innover..* »<sup>254</sup>

Un modèle d'apprentissage « le learning mix » a été présenté par des chercheurs comme E. Métais et B. Moingeon, permettant de prendre en compte et d'articuler l'ensemble des dimensions concernées par le management de l'innovation : technologique, stratégique, organisationnelle et identitaire.

Cet intérêt devenu croissant pour le KM (Knowledge Management) s'appuie sur le fait que ce phénomène de valeurs ajoutées provenant d'activités immatérielles n'était plus seulement la spécialité des sociétés de conseil mais qu'il touchait de plus en plus les entreprises ; en 1992 Quinn estimait que 75% de la valeur ajoutée des entreprises avait pour origine le savoir et la connaissance.<sup>255</sup>

Les questions qui préoccupent les auteurs ayant travaillé sur ce thème sont essentiellement :

- pourquoi et comment les organisations créent et cumulent de la connaissance ?
- en quoi le savoir peut-il constituer un avantage concurrentiel soutenable ?

Beaucoup de points restent encore à définir par d'autres travaux pour avoir une approche globale complète de ce phénomène. Nous allons, en quelques lignes, tenter de comprendre en quoi ce phénomène de KM contribue à l'innovation et de quelle manière.

---

<sup>254</sup> - <sup>255</sup> METAIS E., MOINGEON B., « Management de l'innovation : le « learning mix » », *Revue Française de Gestion*, Mars Avril Mai 2001, pp.113-125

Faire du KM est présenté par les auteurs comme faire la gestion d'un mix comportant quatre dimensions :<sup>256</sup>

- les systèmes d'information,
- le portefeuille de connaissances,
- une structure favorisant la création et le partage de connaissances
- une identité apprenante

Ces quatre dimensions contribuent, dans une certaine mesure, des effets pervers pouvant parfois être induits, à l'émergence de l'innovation, si l'on considère celle-ci comme étant un cycle de création de connaissances.

« *La capacité d'une entreprise à innover réside dans l'articulation et la coordination de ces quatre dimensions* »<sup>257</sup>

Ce sont ces dimensions qui aident à mieux saisir comment se décryptent et s'interpénètrent les informations et les connaissances pour donner matière à l'entreprise à innover. Ce sont également elles qui vont servir de base pour comprendre et poser les mécanismes adéquats de gestion de ces connaissances et des innovations qui en découlent.

Nous avons auparavant abordé cette dimension d'apprentissage, simplement, les auteurs qui s'intéressent actuellement à ce phénomène de KM insistent sur le fait de ne pas tant s'intéresser au « comment de toute création nouvelle » « *mais il est encore un besoin plus fondamental qui consiste à comprendre comment les organisations créent les nouvelles connaissances qui rendent ces créations possibles.* »<sup>258</sup>

Le débat est ouvert. Les recherches axées sur ces créations de connaissances et leurs origines devraient pouvoir nous éclairer là-dessus.

Le management de l'innovation a fait appel à des dimensions intervenant dans la création de cette manœuvre, si ce n'est pas l'inverse, toujours est-il que l'on continue à s'interroger sur les origines premières d'une telle pratique et les façons de la manipuler au sein de l'entreprise.

Mais l'innovation appelle également d'autres interrogations et notamment celle de savoir quelle(s) relation(s) peut(vent) exister entre sa pratique et la taille de l'entreprise qui la met ou qui est apte à la mettre en œuvre.

### **3-5-3 Innovation et taille de l'entreprise : <sup>259</sup>**

Une polémique existe chez les auteurs comme chez les entrepreneurs quant au lien qui pourrait exister entre la faculté d'innovation et la taille, ainsi que le type d'organisation de l'entreprise.

Certains auteurs vont encore plus loin en associant l'efficacité des créateurs, appelés par Lionel Roure « *champions du projet d'innovation* », avec leur ancienneté ou leur niveau hiérarchique dans l'entreprise.

---

<sup>256-257</sup> METAIS, E., MOINGEON B, *Revue Française de Gestion*, Mars Avril Mai 2001, op., cit.

<sup>258</sup> NONAKA I., & TAKEUCHI H., op., cit., p.74

<sup>259</sup> MUSTAR P., « Recherche, innovation et création d'entreprise », *Encyclopédie de Gestion*, T3 , p.2817

Assez peu d'études empiriques, à notre connaissance, se sont penchées sur ce rapport et ont pu trancher de façon manifeste. Malgré cette controverse, à propos de l'influence de la taille des structures, sur leur capacité à innover, la balance tend à pencher plutôt du côté des plus grandes d'entre elles.

Pour tenter d'apporter des éclaircissements sur cette polémique nous partirons sur la base de quelques observations ou déductions. Celles-ci vont s'appuyer sur des éléments simples, comme ceux posés par L.Roure, dans son étude sur les champions des projets d'innovation.

Cet auteur pose deux aspects pouvant déterminer les caractéristiques des champions qui s'imposent, et assurent leur propre promotion :

- le degré de nouveauté des innovations, auquel nous ajoutons la rapidité de mise en œuvre.
- la taille d'investissement des projets d'innovation

Nous reprenons ces deux aspects pour distinguer les grandes des petites structures dans leurs facilités et capacités à émettre de l'offre créatrice. Ceci nous amènera à considérer d'une part le type d'innovation, et d'autre part la taille de l'entreprise.

Nous étayerons ainsi les deux points précédents pour fonder notre réflexion, en examinant les liens qui peuvent éventuellement exister entre la capacité à innover, les caractéristiques des offres créatrices, les chances de réussite et la taille des structures.

Deux concepts ont été utilisés pour cerner le degré de nouveauté d'une innovation, l'innovation incrémentale et l'innovation radicale.

Elles constituent les deux extrémités d'un continuum(Roure, 2000).

Pour Dewar et Dutton (1986, p 1422-1423) les innovations radicales constituent des *« changements fondamentaux qui représentent des changements révolutionnaires en termes de technologie »*, en revanche *« les innovations incrémentales sont des améliorations mineures ou de simples ajustements dans une technologie commune »*.

Pour Ali(1994, p. 48) *« les innovations radicales sont des découvertes technologiques et les innovations incrémentales des extensions ou des modifications de produits existants »*.

Enfin Henderson et Clarck (1990, p.9) définissent les innovations incrémentales comme *« introduisant des changements relativement mineurs par rapport aux produits existants, exploitant les potentiels des conceptions établies, et renforçant la domination des firmes établies... [] au contraire, les innovations radicales sont fondées sur des méthodes d'ingénierie et des principes scientifiques différents et donnent souvent accès à des marchés et à des applications potentielles complètement nouveaux »*.

Nous nous focaliserons sur la conception incrémentale de l'offre créatrice.

Il est un autre aspect dont nous devons tenir compte, et qui est de taille : c'est le contexte. Ce qui apparaîtra comme une simple offre incrémentale, sera radicale pour le référentiel où elle se réalise.

Burns et Stalker (1961) ainsi que Lawrence et Lorsh (1973) montrent une forte contextualisation de l'innovation.

La taille de l'entreprise sera appréhendée sous deux aspects pouvant représenter tour à tour un avantage ou un inconvénient, selon que l'on ait à faire à la grande ou à la petite structure, ce sont la flexibilité et la capacité financière.

J. Liouville et C. Nanopoulos, dans un article publié dans la Revue « *Gestion 2000* » ont abordé ce phénomène d'innovation en rapport avec le type de structure.<sup>260</sup>

### **1) l'innovation en grande structure**

Un des éléments-clés qui renforce le dilemme qui oppose les antagonistes à propos de la capacité des grandes et moyennes ou petites structures à faire de l'offre créatrice est : la rigidité organisationnelle : celle-ci serait à l'origine des barrières de résistance au changement et au processus d'innovation, notamment dans les grandes structures, et ce quel que soit leur domaine d'activité.

### **2) l'innovation dans la PME**

Pour cette rubrique nous nous sommes inspirée de l'article de Bertrand Saporta traitant des stratégies des PME<sup>261</sup>

Alors qu'en Europe on assiste depuis quelques années déjà, au retour en force de la PME dans le champ de développement de pratiquement toutes les activités et dans tous les pays, et que l'on note leur contribution grandissante à la création d'emplois ; on assiste, dans des pays en voie de développement comme le Maroc, à une régression de ce rôle. Certains chiffres peuvent en témoigner : nous en donnerons un seul qui parle de lui-même : 16% : telle est la contribution des PME dans la valeur ajoutée nationale alors que cette même PME représente 98% du tissu économique du pays<sup>262</sup>.

Ceci nous conduit à nous préoccuper des stratégies d'innovation déployées dans la PME. B Saporta explique que l'innovation représente pour la PME un impératif essentiel pour deux

---

<sup>260</sup> LIOUVILLE J. et NANOPOULOS, C., *Gestion 2000*, 2- mars-avril 1998, op., cit.

<sup>261</sup> SAPORTA, B., « Stratégies des petites et moyennes entreprises », *Encyclopédie de Gestion*, Tome 3, p.3105

<sup>262</sup> *Revue Conjoncture de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc*, N°821, Nov.2001

raisons essentielles, la première, certes commune à toutes les entreprises quelle que soit leur taille, est que « *l'innovation constitue le moyen privilégié de créer (ou se recréer) un potentiel "entrepreneurial" de développement à long terme* »<sup>263</sup>.

La deuxième s'applique d'autant aux PME qu'elle permet de jauger leur capacité à faire face à la concurrence, et en particulier aux grandes structures. L'innovation pour ces PME consiste à déjouer les avantages classiques d'économie d'échelle ou d'accumulation d'expérience, elle doit consister « *à rompre le combat et à le porter sur un terrain plus propice aux PME.* »<sup>264</sup>

La question reste posée de savoir, au fond, quelles sont les structures d'organisation susceptibles de générer et d'entretenir un courant permanent d'innovation ?

La PME apparaît comme l'archétype de la structure innovante, en opposition à la grande structure, par le fait que cette dernière est réputée formelle et bureaucratique au point d'étouffer toute initiative, à moins d'une décentralisation, d'une délégation et d'un aplanissement de l'organigramme, ce qui voit le jour certes au Maroc, mais ne peut être considéré comme une pratique courante.

C'est pour cela que nous pouvons poser la déduction selon laquelle : **le nombre réduit de niveaux hiérarchiques** et la **flexibilité** auront une liaison **positive** avec la **rapidité** et le **degré de nouveauté d'innovation** pour une structure.

La composante financière est celle qui permet le véritable passage à l'acte entre la conception et la mise en œuvre de l'idée, du projet d'innovation. Sans elle, ces projets pourraient rester dans les tiroirs.

Lorsque le projet est coûteux et qu'il engage l'entreprise dans de nouvelles directions stratégiques, il est important que l'entreprise ait des bases financières solides et que le projet soit soutenu par un leader de haut niveau hiérarchique qui puisse l'imposer et en mesurer les incidences financières, économiques et sociales pour l'entreprise.

On peut noter dans la littérature qui s'est penchée sur le sujet que le niveau de ressources dont bénéficie un projet peut affecter ses chances de succès (Gatignon et Xuereb, 1997). On peut aisément comprendre que quand l'entreprise ne peut pas suivre financièrement, que moult idées ou autres projets, aussi géniaux soient-ils, , resteront à jamais à ces stades d'idées et d'utopie.

---

<sup>263\_264</sup> SAPORTA , B., op., cit. p.3107

Schumpeter(1950) estimait que les grandes entreprises sont plus efficaces dans la gestion des activités de Recherche et Développement et produisent davantage d'innovations que les petites.

Beaucoup d'études ont été consacrées à l'influence de la taille des entreprises sur l'aptitude, notamment financière, à innover (Cohen, 1995). Les résultats scientifiques récents concernant l'influence de la taille des entreprises sur l'innovation semblent controversées [Ali (1994) ; Chandy et Tellis(p475)].

Néanmoins, Ali (1994) prend pour hypothèse que le développement et l'introduction sur le marché d'innovations radicales est plus probable chez les grandes entreprises.

Les statistiques européennes chez Pavitt et Patel (1990, p.25), de même que le rapport de l'Observatoire des Sciences et techniques (1994, p.2) pour la France, semblent corroborer cette hypothèse<sup>265</sup>.

La **surface financière** sera donc **reliée positivement** à la **rapidité** et au **degré de nouveauté d'innovation** pour une structure (risque plus facilement supportable notamment)

La surface financière non seulement autorise l'entreprise à autofinancer l'innovation mais, le cas échéant, à bénéficier du soutien extérieur. Cette capacité lui confère également le moyen de fonder sa crédibilité face aux partenaires financiers extérieurs, et de s'engager dans des projets de grande envergure. Elle lui offre, par ailleurs, le cas échéant, l'opportunité de jouir de réseaux relationnels souvent informels mais pouvant servir le projet. Enfin elle lui permet de supporter un éventuel échec.

La **surface financière** aura une **liaison positive** avec la **taille d'investissement** des projets d'innovation.

Ces capacités et corrélations montrent les chances qu'ont les organisations selon leur taille et capacité à supporter et à initier l'acte d'innover. L'important n'est pourtant pas tant dans cette capacité à pouvoir faire une innovation mais plutôt dans sa capacité à entretenir un courant d'innovation, « *l'innovation est une course de fond à rythme soutenu et non un résultat exceptionnel obtenu à l'arraché* ». <sup>266</sup>D'où notre interrogation de savoir comment les organisations gèrent le problème de la pérennité de l'activité « innovante » (en quête perpétuelle d'innovation)? et quel est au final le profil d'une organisation innovante. Comment la configurer et la définir ?

<sup>265</sup> ROURE L.,« Les caractéristiques des champions : déterminants et incidence sur le succès des innovations »*Recherche et Applications en Marketing*, vol.15, n°2/2000

<sup>266</sup> DERT F., op. cité, p.93



### 3-6 Caractéristiques des structures innovantes

les principales caractéristiques dégagées des structures innovantes sont les suivantes<sup>267</sup> :

- le projet doit être porté par une personnalité impliquée, créative et douée de grandes capacités d'animation,
- il doit être confié à un groupe qui suscite l'adhésion forte de ses membres,
- il doit se situer dans un contexte où les procédures sont peu formelles et où la circulation de l'information entre les personnes et les services est rapide, (flexibilité, culture du partage)
- l'unité chargée du projet doit avoir la plus grande proximité possible du marché et veiller à une réelle synergie entre les fonctions, notamment celle du marketing avec la R&D et les autres fonctions de l'entreprise

On voit l'importance du facteur humain au sein de ce concept.

Les caractéristiques de structure et de comportement ont été longtemps attribuées exclusivement à la PME qui est apparue alors comme l'archétype de la structure innovante, en opposition à la grande entreprise, réputée formelle et bureaucratique au point d'étouffer toute initiative. Mais on s'est aperçu que, sous réserve de respecter certaines conditions, ce modèle de la petite structure est transposable aux grandes entreprises.

Les conditions organisationnelles de l'innovation dans les grandes entreprises (J.B QUINN, 1986-87, p.55-67) ont particulièrement mobilisé les auteurs américains sur le thème de l'"intrapreneurship". Ils y développent des notions de *task-force* (« *structure non hiérarchique auto organisante* » (vs *bureaucratie*), de lignes, de groupes projets, qui possèdent les caractéristiques générales de structures souples et ouvertes, animées par des personnalités créatives dans une ambiance de liberté.

D'autres auteurs vont encore plus loin en proposant que les entreprises combinent les deux structures, de *task-force* et bureaucratique, de façon à obtenir une organisation « hypertexte » : le but étant d'avoir « *une entreprise qui crée les connaissances en la dotant d'une capacité stratégique lui permettant d'acquérir, créer, exploiter et accumuler continuellement et de façon répétée de nouvelles connaissances par un processus cyclique.* »<sup>268</sup>

On retrouve ce processus de création et de partage des connaissances, et donc d'apprentissage qui pourrait bien être la caractéristique principale du type d'organisation capable de générer et de gérer la pérennité de l'activité « innovante » et entretenir son courant.

Nous croyons en effet, que la fluidité de l'information et des connaissances et leur partage sont un gage et probablement un des moyens forts pour prétendre à un tel processus.

---

<sup>267</sup> AÏT –EL-HADJ, S., p.1801

<sup>268</sup> NONAKA & TAKEUCHI, op., cit., p.187

Nous avons vu qu'en dehors des moyens d'engendrer l'offre créatrice, il est un élément important dont il faut tenir compte, c'est celui du contexte dans lequel elle s'élabore et où elle opère. Ceci peut également nous aider à comprendre les effets produits et qui peuvent varier d'un contexte à l'autre.

La considération du contexte est, en fait introduite implicitement comme une variable interrogative muette dès le départ. Elle se dissimulait derrière un des objectifs de cette étude qui était de savoir comment certaines entreprises peuvent concilier, simultanément, deux orientations pour leur développement, en s'ouvrant vers d'autres horizons et en pratiquant l'offre créatrice dans un contexte non originel.

En d'autres termes nous cherchions à comprendre et nous continuons de le faire, comment, et dans quel but, une entreprise s'engage dans la pratique d'offre créatrice, sur un marché étranger dont elle n'a pas toute la maîtrise, et ce qu'il en résulte pour le processus décisionnel ? Pour cela nous définirons, dans le prochain chapitre, plus précisément, et en nous basant sur une analyse théorique, la problématique et les questions de recherche pour aboutir à des propositions que nous devons tester et confirmer ou infirmer, lors de l'étude empirique.

## **Conclusion du chapitre**

Ce présent chapitre, nous a permis de faire le point sur ce que nous avons découvert jusqu'à présent de l'analyse théorique de l'offre créatrice et de certaines de ses caractéristiques en rapport avec notre problématique de recherche, et avec le contexte de l'étude. Le chapitre suivant sera consacré à un volet plus pratique de justification du thème et du raisonnement de l'étude, tout en continuant sur l'analyse théorique et les propositions de recherche.

Notre travail a consisté, après une première phase bibliographique, à rechercher les meilleures formules que ce soit au niveau de la taille, du type de structure ou d'autres dispositions et capacités des organisations, qui conduisent à l'accomplissement d'un projet d'innovation.

Nous parvenons au résultat, sans doute attendu et non surprenant, que seul un consensus, entre les acteurs internes et externes à l'organisation, mais aussi entre les fonctions de l'entreprise, au premier rang le marketing, la qualité, les ressources humaines... peut tracer la meilleure voie et augurer de la meilleure destinée de l'offre créatrice, en dehors (pratiquement) de toute autre considération de taille ou de moyens (même s'il en faut), à condition cependant de réserver une grande place à l'apprentissage, aux connaissances, à leur stimulation et leur partage.

## **Chapitre IV – Cadre général de la recherche : définition de la problématique et du contexte de travail.**

Pour accéder à notre problématique, et la poser dans sa version présentée ici, nous avons eu toute une phase d'interrogations, de questionnements, de pré-problématiques. L'intérêt était de traiter une question qui nous satisfasse, parce qu'elle nous a à un moment interpellée, mais surtout de définir concrètement à qui elle peut servir et ce qu'elle peut lui apporter.

Puisque nous avons opté pour un lieu, et une scène, en l'occurrence, un pays émergent, et pour une catégorie d'acteurs : les investisseurs étrangers, restait à définir l'intrigue, c'est à dire le cœur du problème qui va nous guider tout au long de l'étude, et auquel nous devons trouver des réponses. Nous nous sommes lancée dans l'exploration, avec la collaboration de ces investisseurs, d'une des voies possibles de développement et de fructification des projets et des affaires, qui est dans l'air du temps, et qui est celle de l'innovation. La difficulté qui pourrait s'ajouter, si tant est qu'elle puisse en représenter une, est celle d'étudier la prise de décision en cette matière, dans un pays étranger, et de surcroît en voie de développement.

La question est d'abord de savoir si ces entrepreneurs osent justement s'engager dans un processus d'offre créatrice sur un marché, souvent, insuffisamment connu. Une autre question consiste à se demander si, au contraire, ils ne cherchent pas, en délocalisant dans des pays émergents, à échapper à cette contrainte d'innovation devenue indispensable pour rester compétitif, dans le pays d'origine, face à une concurrence de plus en plus difficile à suivre.

Ce qui revient à dire : si l'innovation reste un moyen de survie, de compétitivité sur son propre marché, est-elle un avantage compétitif également, en dehors des frontières du pays d'origine, pour une entreprise ?

Un des objectifs de cette recherche est donc de faire ressortir l'approche de ce type de marché par les investisseurs étrangers venus pour la plupart de pays industrialisés, rompus à certaines pratiques managériales, plus particulièrement dans les domaines de l'offre créatrice et du marketing.

Il serait également bon de pouvoir préciser à quel niveau la prise de décision est effective et quel rôle accorder à cette pratique, dans ce contexte particulier, à savoir s'il est stratégique ou tactique.

La finalité et le cœur de notre problématique se rapportent au fait de savoir si la proposition selon laquelle l'offre créatrice pourrait devenir un nouveau cadre stratégique de l'entreprise, hors de son marché original, est confirmée ou infirmée.

Ceci nous amènera, dans la partie suivante, à aborder des questions essentielles de ce travail à savoir si l'innovation, sur ce marché, quand elle est pratiquée, est un acte maîtrisé, volontaire et donc intégré à la politique globale de l'entreprise, comme un pan de son management à part entière ou si c'est une pratique plus ou moins spontanée, contrainte, « accidentelle » à laquelle les entreprises ont recours sous la menace d'être dépassées, ou encore pour suivre la concurrence.

A chaque fois que nous avons eu à parler de l'innovation jusque là, nous avons souvent évoqué le référentiel, dans laquelle elle opère. Des auteurs comme Burns et Stalker (1961) ou

Lawrence et Lorsh (1973) ont montré cette contextualisation de l'innovation. Il nous appartient de vérifier quels rapports s'établissent entre l'offre et son pays d'accueil, mais auparavant nous allons expliciter et justifier les raisons du choix d'un thème, tel que celui-ci, avant de déterminer et de justifier l'acceptation de l'offre créatrice retenue dans ce travail.

## **Section 1 - Raisons de notre choix**

### **1-1 Choix du sujet de thèse :**

Nous avons, dès le départ, pris le parti de travailler en interactivité entre deux bords. Cela explique que nous recherchons à trouver un intérêt, interactif lui aussi, pour ces deux bords, qui comme nous l'avons vu, fonctionnent en corrélation parfaite.

**Pour les investisseurs étrangers :** choisir un tel sujet et le leur présenter pouvait être un test pour les amener à considérer, si ce n'était pas déjà fait, ce marché en pleine évolution et développement, comme une ouverture possible à la créativité. Il peut également représenter, pour l'entreprise, un nouvel horizon, de nouvelles perspectives et une extension de son marché initial, voire la création de son nouveau marché, basé sur des perspectives nouvelles et possibles de créativité plutôt que de se figer dans une considération uniquement financière basée sur des facteurs classiques de plus en plus dérisoires, et une opportunité du moment à saisir.

Nous cherchions à savoir si cette perspective les feraient sortir du schéma traditionnel où le Maroc est considéré comme attractif sur la base uniquement de ses faibles coûts salariaux et accessoirement sur la proximité géographique et la présence de matières premières ou de ressources naturelles.

**Pour le Maroc :** nous avons voulu aborder un thème, peu traité, à notre connaissance, par les travaux de recherche de ce type, dans le pays, et ainsi attirer l'attention sur une manœuvre à encourager et, au besoin, à impulser pour tous les avantages qu'elle peut apporter. L'intérêt majeur, pour le pays, serait de passer d'une économie basée, pour une grande partie, sur l'exploitation de ses ressources naturelles ou ses bas salaires à une économie industrialisée. Le degré de développement d'un pays étant mesuré au degré de son industrialisation, le pays trouvera son intérêt et son avenir dans le développement de la production de produits manufacturés, la qualification de ses compétences humaines et la mise en œuvre d'infrastructures de qualité permettant aux investisseurs étrangers de s'épanouir, de se pérenniser et de considérer ce marché comme mature et à la portée de leur développement propre. L'offre créatrice, à stimuler, sera une des voies pour réussir ce gros chantier.

Il nous a donc semblé plus intéressant d'inscrire l'attrait du Maroc et l'intérêt des investisseurs étrangers pour ce pays dans une considération autre, incluant une concentration sur des facteurs compétitifs plus élaborés et plus complexes.

La finalité étant d'établir une nouvelle relation gagnant-gagnant où chacune des deux parties développe des orientations nouvelles.

Deux domaines essentiels semblent vouloir relever le défi : les services (informatique, NTI, tourisme) & la production industrielle (électronique, ....)

Pour certains d'entre eux, l'orientation est à l'export, ceci étant essentiellement dû à l'étroitesse du marché local et à la faible demande.

Pour d'autres secteurs, on rencontre essentiellement de la sous-traitance.

### **1-2 L'approche retenue**

Nous n'avons pas, au commencement de ce travail, de champ d'investigation précis, nous ne voulions pas restreindre la portée de l'innovation en limitant sa détermination à un aspect donné.

Nous préférons aviser, après l'étude exploratoire et le retour du terrain, du sens à attribuer à la pratique, au Maroc, de l'offre créatrice, et des secteurs à choisir.

De cette offre, nous avons retenu trois déclinaisons :

- a) L'offre créatrice ou l'apport de valeur ajoutée dans le management des ressources technologiques de l'entreprise (en interne mais également en ce qui concerne ses rapports avec ses partenaires)
- b) L'offre créatrice comme offre de projets clés en main
- c) L'offre créatrice se rapportant aux projets de création d'entreprise

Mais, une fois sur le terrain, la première chose qui s'est imposée à nous, a été de faire face aux particularités du marché étudié.

Dans la bibliographie, essentiellement occidentale, qui s'intéresse aux concepts de base nécessaires pour mener à bien ce travail, et de façon plus générale qui traite des aspects de management, marketing..., les référentiels restent les marchés occidentaux avec leurs particularités propres, mais qui servent de base aux fondements de ces concepts.

Or, nous le constatons rapidement, nous avons à faire à un terrain foncièrement différent qui nécessitera de moduler certains aspects pour pouvoir les lui appliquer.

D'autre part, nous sommes dans une situation où l'entrepreneur quitte son milieu « naturel », connu, évalué et maîtrisé par lui, pour prendre pied dans un milieu inconnu, voire peut être « hostile » les premiers temps.

Ces deux précisions sont importantes pour la suite, pour comprendre certains de nos choix.

Des trois formes d'offre créatrice, nous avons dès le début de notre visite sur le terrain, été contrainte de penser à faire un choix.

Les trois possibilités existent, mais traiter, simultanément les trois ou même deux d'entre elles, paraît chose irréalisable dans une seule étude.

Comment le choix s'est petit à petit imposé à nous de lui-même? Un peu par élimination et beaucoup par l'effet induit par le type d'offre considéré.

### **1-2-1- Par élimination**

#### **1-2-1-1- Les créations**

Des projets de création d'entreprise, deux choses importantes sont à retenir :

- a) quand elles sont faites par les grands groupes, ce qui représente la majorité des cas, ces créations se font presque toujours selon un schéma classique, à l'identique de ce qui se fait partout dans le monde, parce que ces grands groupes sont bien structurés, très bien organisés et rôdés à ce type de manœuvre. Le stéréotype classique est appliqué.

Il y a bien entendu un parcours et des démarches à suivre en plus des lois et des règles à respecter, mais généralement et particulièrement pour les plus « gros » investisseurs, les choses sont grandement facilitées. Les décisions et autorisations passent directement par les plus hautes sphères du pays, les étapes sont court-circuitées, ou du moins accélérées.

Ce sont des gens qui sont installés dans une mondialisation totale ce qui fait que l'expérience Maroc représente une part infime, qui, en cas de perte de capitaux, n'affectera pas beaucoup leur surface financière.

- b) Quand ces créations se font en revanche par des particuliers, et parfois même par des filiales de grands groupes, il y a là aussi un parcours à suivre. Mais souvent les choses sont plus compliquées et les démarches fastidieuses. Les projets de création d'entreprise peuvent soit réussir soit échouer, cela dépend largement des facilités trouvées sur place, en matière de financement, du foncier, des délais, parfois de la qualité de partenariat.

Ce que nous entendons par là c'est que le futur entrepreneur se retrouve davantage préoccupé à régler toutes ces tracasseries, qu'à se soucier véritablement de promouvoir son projet, ou de s'engager dans un processus de créativité périlleux par essence.

Le faible développement du marketing au Maroc n'y aidant pas, les démarches préalables à l'arrivée de ces investisseurs se font sur des schémas particuliers : ces entreprises s'installent généralement sur des bases relationnelles et intuitives au départ, comme nous avons pu le voir en première partie ; puis les choses prennent de l'importance par la suite.

L'offre créatrice n'est pas spécifiquement recherchée, ou pensée, ceci résulte essentiellement du fait d'un manque de visibilité du marché et de ses perspectives.

### **1-2-1-2 Les grands projets**

Ceux qui pourraient nous intéresser dans un tel travail seraient les grands projets proposés ou réalisés en dehors de toute réponse à un appel d'offre. Si nous devions traiter ce type d'offre, ce serait réellement une offre par anticipation, celle qui devance une demande.

Notre terrain ne manque certes pas d'exemples de ces grands projets clés en mains. Nous n'avons, cependant pas pu, jusqu'à présent, discerner les projets qui ont répondu à un appel d'offre, des projets qui auraient pu être proposés spontanément.

Et au delà de ce discernement, là où nous émettons des réserves, et où nous manquons d'informations, c'est sur la façon dont ces grands entrepreneurs abordent et pénètrent, dans ce cas précis, le marché marocain.

Souvent une étude de marché leur suffit pour sonder le potentiel. Mais ce sont aussi des investisseurs extrêmement volatiles, s'il sentent du jour au lendemain des problèmes, ils peuvent repartir aussi vite qu'ils sont venus.

Ce sont des gens qui sont installés dans une mondialisation totale où le Maroc représente peu dans cette balance.

Or notre conception de l'offre créatrice est justement qu'elle doit s'inscrire dans la durée, et engendrer d'autres offres, elle doit projeter l'avenir de l'entreprise et être basée sur une planification à moyen et long terme avec des actions non pas ponctuelles mais qui s'inscrivent dans une certaine durabilité.

Ce qui nous amène à notre seconde raison de devoir choisir entre les différentes catégories d'offres.

### **1-2-2 Effet induit par le type d'offre considéré**

Nous basons notre choix du type d'offre à traiter, sur l'effet et les répercussions qu'elle peut engendrer, autant pour l'entreprise que pour le marché, tout en respectant l'effet du long terme.

D'où l'autre attribut que nous préconisons pour l'offre créatrice qui est son caractère de durabilité, car pour pouvoir accompagner l'entreprise dans le développement et la pérennité, l'offre doit s'établir non pas sur un plan tactique, sporadique mais réellement dans une projection à moyen et long terme.

Nous nous intéresserons, de ce fait, à l'offre qui intervient davantage dans le management (technologique) élargi de l'entreprise. C'est dans ce type de situation que nous avons pressenti, et que nous espérons découvrir le plus d'effets induits pour l'entreprise et son marché.

*« Ces bouleversements (ainsi induits) sont un facteur dynamisant pour le marché. Au mois de mars il y a eu par exemple une foire internationale des télécoms au Maroc, il y a trois ans on n'aurait jamais pu l'imaginer. il y a des gens qui s'installent, des gens qui viennent voir, simplement parce qu'ils commencent à voir l'émergence d'un marché. »* précise un de nos interlocuteurs.

L'Offre créatrice, que nous mettons en avant ici, porte essentiellement sur le transfert technologique au sens élargi, c'est à dire aussi bien le transfert des technologies industrielles que du savoir-faire, ou encore le transfert des techniques de management. Le maître-mot reste donc le transfert des technologies en général, nous verrons ce que cela signifie dans la réalité des entreprises.

Nous pensons avoir mis en place le décor et les acteurs, reste à définir l'intrigue, c'est à dire la problématique autour de laquelle se mettra en place la mise en scène et se jouera la pièce.

### **1-3 Problématique générale et propositions de recherche**

Le défi premier auquel se trouve confronté le chercheur souligne Hlady Rispal (2000) et que nous avons effectivement du affronter nous-même, est celui de l'élaboration d'une vraie problématique de recherche, c'est à dire le sujet à éclaircir (J.P. Deslauriers, 1991, p.23). C'est à dire aussi l'ensemble des hypothèses de recherche et des lignes d'analyses construites autour d'une question principale (M. Beaud, 1993).

La problématique est certes choisie, au départ, pour ses potentielles capacités à répondre au besoin de réaliser telle ou telle étude, et les éventuels résultats qu'elle est censée apporter, ou auxquels elle est censée aboutir ; mais elle doit être affinée, réorientée, et ce parfois, tout au long du parcours de l'étude.

Rares sont les cas où la problématique s'impose d'elle-même. Souvent elle intervient après une bonne immersion dans le terrain, lequel, parfois, lui donne naissance, comme cela s'est produit pour nous. L'essentiel c'est de partir avec quelque chose en tête qui sert de repère, ou de voie d'exploration. Pour nous, le point de départ a été un champ d'intérêt personnel et professionnel, celui de comprendre la relation entre ces investisseurs étrangers et le pays qui les accueille, de voir s'ouvrir des perspectives et des horizons nouveaux ; pour avoir, d'une part travaillé au sein de multinationales et côtoyé de près certains des aspects traités dans cette recherche; et pour pouvoir pénétrer dans un domaine que je voulais explorer, et que je crois porteur, et incontournable, celui d'inscrire la relation investisseur étranger, pays d'accueil dans les perspectives que nous préconisons ici.

Rappelons que le fait que l'on puisse considérer l'offre créatrice comme une compétence clé de l'entreprise, cela confère, à celle qui la pratique, le statut d'entreprise innovante, qui est une donnée de base qui va qualifier pour nous une telle entreprise.

Il y a un ensemble d'éléments qui font que cette capacité se traduit ou non en performance, et de là, il faut mettre en relation cette capacité avec des conditions, parmi lesquelles, la flexibilité dans l'organisation, au niveau :

- du comportement des hommes,
- de la culture,
- de l'intégration des fonctions et des structures de l'entreprise, en général.



Cela représente un véritable défi, pour l'entreprise de réunir et d'entretenir ces critères, mais aussi une exigence de base à l'acte d'innovation, qui impulsera elle-même, à son tour ces conditions qui feront émerger des actions innovantes.

Nous traitons une seule expérience par entreprise, sachant que c'est davantage un processus, un état d'esprit, et de façon sous-jacente un style différent de management que nous cherchons à étudier. Nous pénétrons, en fait, dans un système dynamique où nous figeons une étape d'un processus.

N'a-t-il pas été dit que « *L'offre créatrice ne survit ou ne se développe que si elle génère un flot continu d'offres créatrices.* »<sup>269</sup> ?

L'interactivité offre créatrice  $\Leftrightarrow$  axiomes (posés plus haut) est garant de la continuité du processus, de la dynamique de ce système et du maintien du statut de l'entreprise innovante.

« *Le processus innovant alimente la stratégie d'innovation de l'entreprise, stratégie qui elle-même influence le déroulement du processus innovant.* »<sup>270</sup>

Il est une chose qui s'impose à nous de prime abord, suite à l'étude exploratoire et aux premières visites sur le terrain, nous l'avons déjà signalé, c'est la nécessité probable d'une relativisation des critères retenus de définition et de balisage de l'offre créatrice, pour la bonne raison que nous avons à faire à un univers différent, à plusieurs égards, de ceux pour lesquels ces facteurs ont été définis et vérifiés.

« *Le Maroc est un petit pays où tout est centralisé malgré le découpage. N'importe quel petit projet dans une petite région a tout de suite une implication nationale, on n'est pas dans la décentralisation de la DATAR en France.* » nous dit un de nos interlocuteurs.

La régionalisation ne prend pas la même signification qu'ailleurs, quand il y a un petit projet dans une petite ville c'est un ministre qui l'inaugure. Ce n'est pas la masse critique qui fait que les élus locaux ont véritablement un pouvoir autonome par rapport à des décisions comme on peut le concevoir en France, en termes de soutien. Tout est pratiquement national. « *Quand Volkswagen s'installe à Tanger pour créer mille emplois, cela passerait presque inaperçu en France alors qu'au Maroc deux ministres se déplacent.* » précise le même interlocuteur.

Cela implique que l'on ne retiendra pas forcément les mêmes facteurs pour une offre créatrice au sein de ce contexte, et que d'autres éléments peuvent surgir lors de nos investigations.

Il ressort également que l'intérêt et la finalité de ce travail seront :

---

<sup>269</sup> INSTITUT DE L'ENTREPRISE, op., cit., p 3

<sup>270</sup> FERNEZ –WALCH, S. et ROMON F., article *RFG*, mars-avril-mai 2001, op., cit., p.97

- l'identification des facteurs qui peuvent intervenir en tant que leviers pour opérer un transfert de techniques de management. A savoir que ce travail doit s'efforcer de concrétiser le fait que le transfert des techniques de management n'est pas qu'une question théorique, mais que c'est une question qui a du sens pratique derrière l'offre créatrice.

Le premier intérêt c'est donc de donner du sens et un contenu au transfert des techniques de management de façon générale.

- Le deuxième intérêt qui se situe du côté des investisseurs, c'est de pouvoir définir dans une démarche multi-sites, multi-pays, multi-temporelle, quels sont les critères de réussite en définitive pour le développement d'une offre créatrice adaptée à des contextes particuliers.

C'est à dire **comment gérer l'offre créatrice dans un contexte autre que celui du pays d'origine.**

### **1-3-1 Problématique générale du travail**

La question principale sera de savoir comment un management basé sur l'offre créatrice serait, ou pas, par rapport à ce référentiel en particulier, un nouveau cadre stratégique de l'entreprise?

Notre problématique est à la fois de comprendre comment s'effectue la pratique de l'offre créatrice, à quel niveau elle se situe, c'est à dire tactique ou stratégique, et par là de définir un nouveau cadre de management basé sur cette pratique, puis d'en identifier les facteurs clés de mise en œuvre, et d'en donner une conceptualisation.

A partir de travaux et d'analyses critiques sur ce sujet, nous tirerons, comme nous avons commencé à le faire, quelques enseignements sur la compréhension et la pratique d'offre créatrice, et ce aussi bien d'un point de vue organisationnel, stratégique que managérial, ce qui servira de base à nos interrogations et à la conduite de cette recherche.

L'offre créatrice devient ainsi notre unité d'analyse.

Nous nous intéressons à un seul projet par entreprise, que nous identifions clairement et que nous décortiquons (voir « analyse intra-cas », en annexes), mais nous partons du principe que nous sommes dans un continuum, de ce fait nous essayons de déceler d'autres projets d'innovation qui ont précédé, sont concomitants ou suivent celui étudié, afin de dresser une vision globale de cette pratique dans l'entreprise considérée.

Parmi les entreprises choisies, nous avons essayé de prendre celles qui nous semblaient particulièrement fertiles en termes d'innovations, qui nous ont permis de les approcher, et qui se sont, bien volontiers, prêtées au protocole de recherche.

Notre étude porte sur des secteurs qui nous ont semblé plus enclins à pratiquer l'innovation : comme les Télécoms, le tourisme, l'électronique, ou l'industrie, quand ce n'était pas un secteur en pleine émergence dans ce pays comme celui des Etudes. Nous reviendrons sur ces choix de secteurs.

Un autre objectif serait de faire ressortir, en deux ou trois principales caractéristiques, le profil des entreprises « solides » qui se sentent capables de s'engager dans le processus d'offre créatrice, sur ce marché en particulier.

### **1-3-2 Propositions de recherche**

A notre connaissance aucune étude ne s'est intéressée au comportement de l'entreprise vis à vis de l'offre créatrice en situation de délocalisation, et plus particulièrement en pays émergent. Les deux termes paraissant presque antinomiques.

Notre problématique va consister à essayer de comprendre l'attitude des investisseurs face à cette manœuvre, dans leurs expériences hors de leurs frontières d'origine ; à savoir ce qui les pousse à innover dans de tels marchés, et aussi de déterminer quels sont les facteurs décisionnels et les facteurs de réussite ou d'échec dans de tels milieux pour enfin en donner une représentation (une pré-conceptualisation).

Différents objectifs animent cette recherche :

- Décrire les raisons et les situations dans lesquelles s'effectuent la majorité des investissements dans des pays émergents, comme le Maroc
- Etudier succinctement les pratiques des investisseurs étrangers en matière d'offre créatrice sur ces marchés
- Décrire cette pratique au Maroc
- Identifier les conditions et autres raisons qui justifient, facilitent, poussent ou non à l'offre créatrice dans un marché émergent
- Vérifier si les conditions de mise en œuvre d'une offre créatrice orientent l'innovation et la création sur ce marché, dans certains secteurs plutôt que dans d'autres
- Etudier l'ancrage de l'offre créatrice dans l'entreprise (qui concerne-t-elle ?)
- Etudier si la manipulation de cette offre créatrice est d'ordre stratégique ou tactique
- Proposer un canevas d'essai de conceptualisation

Ces objectifs de recherche peuvent être regroupés sous trois thèmes principaux qui sont :

- L'impact de l'offre créatrice sur le type de conception d'organisation de l'entreprise

- L'influence réciproque marché (élargi au pays) / offre créatrice
- Le devenir du marketing en entreprise innovante (de façon générale, puis essentiellement dans ces marchés en voie d'industrialisation)

Des objectifs posés découlent nos propositions qui peuvent s'énoncer comme suit :

**P1:** L'organisation interne de l'entreprise dans toutes ses composantes est une des conditions pour rendre transversale une offre créatrice, indépendamment de tout contexte

**P2 :** L'offre créatrice pourrait révéler le degré de pro-activité vs réactivité de l'entreprise

**P3 :** L'offre créatrice serait fonction du type de secteur

**P4 :** Le type de marché (pays) autoriserait une offre plutôt qu'une autre, en raison des conditions liées au positionnement, à la culture, à la solvabilité, à la taille, au taux de croissance, à l'existence ou non de porteurs de ces projets, à l'acceptation de la nouveauté, de la technologie envisagée et à l'accueil réservé aux produits étrangers

**P5 :** Selon le type de marché où elle s'installe, mais aussi en prenant en considération différents facteurs la concernant comme : le degré de maîtrise technique, ou de savoir-faire (émergent ou maîtrisé) entrant dans l'offre créatrice, sa propre capacité technologique, la gestion du risque-pays, sa taille, ses moyens, les liens économiques et culturels qui l'allient au pays hôte, l'entreprise étrangère se permettra ou pas de pratiquer l'offre créatrice, et en choisira le degré et la nature : produit, service savoir-faire, procédé... De ce fait son approche et sa conception de l'offre révéleraient sa perception dudit marché.

**P6 :** Par sa définition même, l'offre créatrice révèle une demande latente ou même inexistante et par conséquent, construit, structure son marché, un nouveau marché, avec toutes les conséquences que cela peut avoir sur l'environnement proche ou global de l'entreprise

**P7 :** L'offre créatrice d'investisseurs étrangers est différente selon qu'elle est orientée marché local ou à l'export (portée locale ou « transférable »(Fernez-Walch et F.Romon, 2001)<sup>271</sup>

**P8 :** La mise en place d'une offre anticipatrice pourrait requérir un marketing d'un type spécifique, nouveau.

**P9 :** Une conception nouvelle ou une impulsion du marketing peuvent apparaître, même si cela diffère du marketing traditionnel.

---

<sup>271</sup> Fernez-Walch et F.Romon, RFG M-A-M 2001, op. cit.

A ce propos on peut préciser que le marketing d'offre créatrice est assimilable au marketing de projets où l'on privilégie l'étude de faisabilité à l'étude de marché.

D'autre part, le fait de structurer la demande ou d'encourager la poussée technologique peuvent ne pas autoriser la mise en œuvre dans ces cas du marketing traditionnel

Voilà quelles seront nos hypothèses ou plutôt nos propositions de travail qui expriment nos préoccupations et les objectifs de cette étude.

Toutes les bases théoriques étant posées et avant d'attaquer véritablement le terrain et d'explicitier notre méthodologie de travail, nous aimerions apporter quelques éclaircissements sur certains points et notamment revenir sur ces conditions sine qua non et bases de la mise en œuvre d'une offre créatrice, en puisant d'ores et déjà dans quelques considérations recueillies sur le terrain, notamment en phase exploratoire.

## **Section 2 – L'offre créatrice, ses perspectives sur le marché d'accueil, ses repères, ses répercussions**

### **2-1 L'offre et le pays hôte**

L'offre que l'entreprise peut envisager de mettre en œuvre doit être pensée en fonction du lieu où elle va opérer, en l'occurrence le marché pour lequel elle sera destinée. Elle est investie d'une ou plusieurs missions, dont l'accomplissement n'est pas sans conséquence sur ce dit marché.

C'est vers le marketing que nous nous tournons pour essayer de comprendre comment les offres peuvent avoir un impact positif, ou négatif sur le marché qu'elles ciblent.

Le discours du marketing, et au-delà, les pratiques de cette discipline nous amènent à ce qui pourrait sembler une évidence, mais qui souvent est occultée, essentiellement dans des pays où cette discipline n'a pas encore acquis toutes ses lettres de noblesse. Cette évidence se rapporte à "l'oubli"(ou à la tendance d'oublier), que le rôle du marketing doit être, avant tout, d'orienter l'entreprise sur ce qui va constituer son offre, c'est à dire les fonctions d'usage et les fonctions d'estime à satisfaire chez le consommateur. Cette discipline, si elle s'exerce correctement, doit pouvoir permettre à l'entreprise, grâce à des études, d'essayer de déceler chez ce dernier, les mobiles rationnels ou irrationnels se rapportant aux motivations de ses attentes ou de ses besoins, à l'achat.

A partir de ces trois notions : consommateur, fonctions à remplir qui sont soit des besoins ou des attentes et offre, le marketteur va entrer de plain-pied dans l'élaboration de l'offre. De sa façon d'appréhender les deux premiers éléments va dépendre la réussite de l'offre et son incidence sur le marché où elle sera proposée.

D'une part « *l'efficacité marketing passe par une bonne connaissance du comportement du consommateur, mais aussi de la manière dont celui-ci va percevoir la qualité d'un produit ou d'un service. De sorte que les deux maîtres mots du marketing seront : besoins et attentes.* »<sup>272</sup>

Nous avons là plusieurs éléments intéressants, lesquels s'ils remplissent bien leur rôle, auront des conséquences sur le marché considéré, quel que soit le type d'offre, réactif ou anticipatif.

Si l'on se reporte à notre marché d'étude, la notion de qualité suggérée dans la citation précédente acquiert peu à peu son sens auprès des consommateurs marocains qui prennent progressivement conscience qu'elle peut exister sur ce marché, et qu'ils sont en droit de l'exiger.

Ce fait pourrait bouleverser certains pré-requis de la part des entreprises vis à vis de ce marché.

On entend par qualité la signification qu'il lui a été donnée par James Teboul<sup>273</sup>: « *c'est d'abord la conformité aux spécifications, c'est aussi la réponse ajustée à l'utilisation recherchée au moment de l'achat et à long terme. Mais c'est également le « surcroît » de séduction et d'excellence plus proche du désir que du besoin...La qualité c'est l'aptitude à satisfaire les besoins à l'achat et à l'usage, au meilleur coût, en minimisant les pertes et mieux que la concurrence* ».

Les éléments que nous avons soulignés ici comme importants en nous référant au marketing, peuvent être repris pour l'offre créatrice, qui pour présager de sa réussite, doit se baser sur une bonne connaissance du comportement du consommateur et sur une préoccupation qualité telle qu'on vient de la définir.

Pour ce qui est de la notion d'attentes : là encore le consommateur prend conscience qu'il existe des réponses aux besoins élémentaires ou même supérieurs, mais que les entreprises peuvent également, le surprendre, satisfaire en lui des « frustrations » conscientes ou inconscientes, combler des manques ressentis ou révélés. Le consommateur se sent rassuré pour la suite, et inconsciemment en viendra à attendre toujours plus sans définir réellement ce qu'il peut vouloir. C'est là que doit intervenir l'offre créatrice.

Pouvoir assurer le consommateur de l'assiduité de l'entreprise dans le suivi de ses besoins mais aussi de ses attentes, qu'ils soient exprimés ou en dormance, exige de l'entreprise qu'elle maîtrise au mieux sa connaissance de ce consommateur.

---

<sup>272</sup> WISSLER M. et HETZEL P., « L'organisation de l'interface marketing-qualité pour l'amélioration de l'offre », *Direction et Gestion des Entreprises*, N°146, mars-avril 1994, Dossier Marketing

<sup>273</sup> TEBOUL J., *La dynamique qualité*, Les Editions d'Organisation, 1990

Au Maroc cela commence à se concrétiser, même si certains critères de segmentation, liés en partie au pouvoir d'achat et à l'étroitesse du marché, sont plus délicats à appréhender. Il reste beaucoup à apprendre de ce consommateur, qui semble très ambigu et difficile à cerner, en raison notamment de certains traits liés à des disparités culturelles, ethniques, de modes de vie, de mentalités, et du multilinguisme, en plus d'autres variantes spécifiques au pays.

*« Bien entendu, ce besoin du consommateur ne s'exprimera pas naturellement, il faudra que le mercaticien fasse preuve d'imagination pour le déceler, le découvrir et parfois l'inventer, c'est à dire le faire passer du latent à sa matérialisation, par l'offre de l'entreprise.[] Le mercaticien (en somme) devra « construire » le destinataire de l'offre. »<sup>274</sup>*

Bien répondre aux besoins et aux attentes du consommateur et lui assurer la meilleure qualité possible nécessite pour l'entreprise et toutes ses fonctions, la détention, la gestion et l'échange d'un certain nombre d'informations internes et externes, *« ce sera l'ajustement entre les flux d'informations internes et externes qui permettra de constituer la dite offre »<sup>275</sup>.*

On voit combien l'intégration des différentes fonctions de l'entreprise, reliées par l'échange de l'information, est importante pour la décision en amont et l'élaboration de l'offre.

Cela pourrait, en prime, contribuer à améliorer, dans un pays comme le Maroc, la production d'information pertinente, sa fluidité, et enrayer, un tant soit peu le culte du secret et la peur de fournir l'information même la plus anodine.

Voilà deux chantiers importants dont les conséquences pourront être des plus primordiales pour le marché marocain : d'une part, l'amélioration de la qualité et de la production d'informations.

D'autre part, le marketing, outil possible et aidant à la mise en œuvre de l'offre créatrice, comme il apparaîtrait ici, pourrait acquérir ses lettres de noblesse par le biais de l'offre.

Dans l'innovation, on se retrouve à un carrefour ralliant différents types de marketing, à savoir le marketing territorial, le marketing social, le marketing produit ou le marketing des services, et qui, de façon générale, touchent, à différents niveaux, la population, le gouvernement, les administrations, les représentations diplomatiques ou commerciales et économiques, et bien entendu les entreprises.

Au delà de l'acquisition d'une certaine notoriété, on pourrait assister à la naissance, par ce biais, de certains de ces types de marketing inexistantes ou balbutiantes aujourd'hui, au Maroc : le marketing territorial, le marketing social et le marketing des services.

A ce propos la culture du service se fraye timidement un chemin au Maroc, cela peut paraître paradoxal dans un pays où les gens semblent (et sont) si serviables !

---

<sup>274</sup> -<sup>275</sup>TEBOUL J., 1990, op. cit.

Le service et la vente du service au Maroc sont perçus comme non palpables, donc non commercialisables. Cette culture n'y existe pas encore, véritablement.

Tous les éléments nécessaires qu'ils soient d'ordre humain, matériel ou immatériel doivent être soigneusement étudiés et réunis pour une bonne connaissance, par toute firme, de sa nouvelle patrie dont elle prendra le soin de décortiquer les caractéristiques, essentiellement dans le cas où elle désirerait mettre en place une offre créatrice. Elle pourra ainsi se positionner, et positionner son offre sur le marché d'accueil.

Reste à savoir ensuite, si entre l'intention, la réalité produite et la réalité perçue, il y a une équation parfaite ? Ce que l'offre cherche à apporter correspond-il toujours à ce que « reçoit » effectivement le destinataire ? Nous apportons dans la rubrique suivante quelques précisions sur cette ambiguïté.

## **2-2 Perception de l'offre : ou encore le différentiel entre les dimensions du perçu vs du construit**

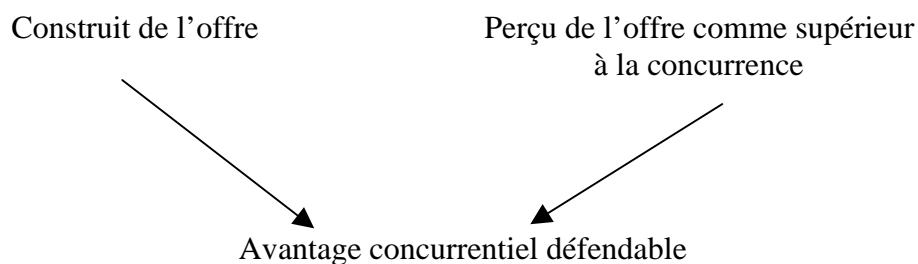
La notion de valeur est aussi large que complexe, nous l'avons vu dans les premières définitions de ce travail.

La valeur en fait n'a de sens que par rapport à une cible et à un contexte. C'est parce qu'elle revêt une signification différente en fonction de qui la considère (même si l'objet de la valeur reste le même), qu'elle a été scindée en deux dimensions : la valeur perçue, et la valeur offerte, dite aussi construite.

P. Ochs<sup>276</sup> les définit comme suit : « *La valeur perçue est celle qui optimise la satisfaction du client* »  
« *la valeur offerte est celle qui optimise la satisfaction de l'entreprise* ».

En fait toute la difficulté consiste « à mettre en adéquation la valeur perçue avec la valeur offerte »

Le résultat comme nous le schématisons ci-dessous, en est la constitution d'un avantage concurrentiel défendable.



**Fig.10**

---

<sup>276</sup> OCHS, P., op., cité. P.34



Toute innovation est normalement constituée pour apporter une valeur ajoutée (de préférence supérieure c'est à dire au moins pour un temps difficilement imitable). Nous venons de voir, en revanche que cette valeur n'est pas partagée de la même manière par les acteurs qui la conçoivent et ceux qui en sont normalement les destinataires, et qu'un écart peut s'immiscer entre la valeur offerte et celle perçue. Ceci peut provenir d'impressions et de perceptions personnelles, ou de valeurs culturelles propres ou encore parce que l'offre visait un certain nombre de destinataires rendant plus difficile la satisfaction de tous. Serait-ce un problème de réception occasionné par une mauvaise transmission, une diffusion non adaptée ? une offre non adaptée ? Serait-ce dû au transmetteur ou alors au récepteur ?

Nous verrons plus bas le lien que cela peut avoir avec la diffusion de l'offre.

D'un autre côté, on peut se demander, si pour autant, cela signifie qu'en raison de cette insatisfaction, il faille faire des offres ciblées ?

Peut-on, par ailleurs, aspirer toucher, avec une innovation unique, des cibles variées, ou faut-il viser spécifiquement chaque cible ?

Cette problématique d'adéquation peut se rapprocher, voire dépendre des moyens de diffuser l'offre.

### 2-3 Pratique et diffusion d'offre créatrice

Dans un article publié dans la revue Recherche et Applications en Marketing, écrit par Joël Broustail<sup>277</sup>, l'auteur traite d'une réflexion générale sur la diffusion de l'innovation. Selon lui trois modèles théoriques existent en matière de diffusion de l'innovation :

- le modèle diffusionniste rationnel, selon lequel l'innovation comporte en elle-même une force d'évidence qui pousse « naturellement » les utilisateurs à l'adopter. Dans le cas contraire ou si le processus est ralenti, on dit qu'il y a alors « résistance » à l'innovation.
- le modèle diffusionniste relatif, interprète l'innovation en termes d'adéquation entre les caractéristiques d'une offre et celles de la demande. Ce qui amène à d'autres considérations, notamment celle de la prise en compte de la structure et de la dynamique de la concurrence, de « l'homogénéité technique et commerciale de l'offre, voire des considérations analogues concernant l'organisation du marché final et de ses entreprises. »<sup>278</sup>
- le modèle d'analyse des innovations, de leur succès ou insuccès, s'intéresse aux étapes et au contexte structurel de l'innovation.

*« le contexte structurel de l'innovation est envisagé comme « un réseau » animé par des acteurs et des intermédiaires, de l'ingénieur travaillant dans un laboratoire de recherche au consommateur final en passant par les programmes publics de subvention, les règles de décision dans l'entreprise, etc. »<sup>279</sup>*

---

<sup>277</sup> - <sup>278-279</sup> BROUSTAIL J., « Un exemple d'approche historique et comparative en marketing de l'innovation : la diffusion des transmissions automatiques », in *Recherche et Applications en Marketing*, Vol VII, N°4/92, pp55-63

En fait, continue l'article, chaque innovation, ou proposition d'innovation est « traduite » (Callon, Latour, 1989) par chacun des acteurs ou intermédiaires en des termes de nature différente, selon des problématiques et des normes différentes.

Il apparaît enfin qu'il serait plus judicieux de parler de modèle de « traduction » de l'innovation plutôt que de « diffusion » de l'innovation, dans la mesure où celle-ci ne se jouerait plus à partir d'un face-à-face entre une offre et une demande mais plutôt à partir de son inscription au sein d'un réseau complexe et interdépendant.

Cette dimension de « réseau » est une caractéristique importante pour l'offre créatrice. Quelle que soit la voie de traduction ou de diffusion empruntée par l'innovation, elle n'est pas sans conséquences sur l'entreprise et son environnement. Sa nouvelle considération en tant que sous-produit à part entière de la politique globale de l'entreprise lui confère des marges de manœuvre plus importantes. Nous nous interrogeons, à présent sur l'impact produit et autorisé par cette marge, autant sur l'entreprise émettrice que sur son environnement.

## **2-4 Vers une nouvelle approche de l'offre créatrice**

Les nouvelles approches de l'innovation considèrent le concept comme un moyen en soi au service de la stratégie de l'entreprise (cf Fernez-Walch) et non pas seulement comme une action reliée directement au marketing, restant au service de celui-ci. Avec cette nouvelle conception, l'innovation revêt une « *double dimension organisationnelle et technologique* » (Van de Ven, 1999). C'est dans cet esprit de considérer l'offre créatrice, ses apports et ses conséquences, dans une dimension globale, et en tant qu'entité à part entière de la politique stratégique de l'entreprise, que nous abordons le terrain, sans savoir ce qu'il en sera réellement de cette dimension, dans le cadre choisi.

### **2-4-1 Place et répercussions de l'offre créatrice dans la politique globale de l'entreprise : approche pragmatique**

Pour connaître le niveau où se situe l'offre créatrice et ses répercussions, et pour nous préparer à la phase empirique, nous tenterons de mesurer les implications internes, à travers les effets induits sur les conditions structurelles, comportementales, culturelles et managériales, qu'apporte, dans son panier, l'offre créatrice en tant que processus d'ouverture et de changement qui lui sont inhérents.

*« L'ouverture au changement permanent est cruciale lorsqu'on vit dans un monde comportant deux courbes où le présent et l'avenir se croisent quotidiennement. Le rôle du leader, ici, est décisif, parce que chaque fois que l'entreprise franchit ces étapes, elle développe sa capacité d'effectuer le changement de façon plus efficace. »*<sup>280</sup>

Les entrepreneurs avides d'inculquer un esprit nouveau et compétitif dans leur entreprise et de préparer « le terrain » aux changements futurs d'une initiative créative, mais aussi pour préparer toutes les chances de réussite à cette manœuvre, mettront en place des dispositions de changements tant au niveau comportemental, structurel ou encore culturel dont les effets se répercuteront sur le management lui-même.

---

<sup>280</sup> BLANCHAR K. & WAGHORN T, op., cit., p.147

### 2-4-1-1 Conditions Comportementales

Les effets induits sur les conditions comportementales peuvent être évalués à travers un différentiel du comportement des ressources humaines de l'entreprise, qui sera observé et mesuré, après une période déterminée, de préparation et de contact avec l'offre.

Cette évolution peut intervenir de différentes manières et sous différentes impulsions.

De ce point de vue, il est un facteur basique, certes mais « payant » qui est celui de la motivation par les salaires. Il y a également le plan de carrière, la responsabilisation ou encore la formation. Un alignement au niveau mondial est important essentiellement pour les multinationales parce qu'elles sont sur un marché mondialisé.<sup>281</sup>

Equilibrer les profils critiques en matière d'innovation est une mission d'un autre niveau que l'entrepreneur devra, du mieux possible, gérer : les personnes qui s'engagent ou sont impliquées dans le processus innovant peuvent de façon quelque peu caricaturale porter une ou plusieurs casquettes dans l'entreprise et surtout répondre au panorama de profils décrits ci-après : « *le créatif, capable d'invention, de transgression des normes []le gestionnaire, à même de maîtriser le projet[]afin d'avoir la plus large ouverture sur l'extérieur. Une structure innovante comprendra de bons guetteurs, curieux de tout, doués de capacités d'observation[] : l'expert doté d'une compétence élevée dans une spécialité critique(), l'entrepreneur, capable d'un engagement personnel intensif[], relayé, dans les sphères du pouvoir, par un parrain, diplomate, haut placé[], le facilitateur, doté d'un esprit positif capable de recadrer les problèmes [] de déjouer les routines mentales, []le gardien des valeurs et de la qualité maison, à l'esprit critique.* »<sup>282</sup>

Cette description, on l'entend bien, reste caricaturale. Dans l'idéal l'initiateur ou le décideur de l'offre créatrice doit pouvoir jongler entre, à peu près, tous ces profils, et dans la réalité, il est souvent amené à passer par la plupart de ces stades et à les gérer d'un point de vue comportemental, au sein de l'entreprise.

Gérer tous ces facteurs en les rapportant aux acteurs de l'entreprise nous ramène à la gestion des ressources humaines, à propos de laquelle A. Mezouar et J-P Semeriva, parlant dans le contexte marocain, révèlent que : « *la gestion des ressources humaines est souvent cantonnée dans un rôle de gestion administrative, souvent en charge « des affaires administratives, juridiques et du personnel. De fait, tout changement de fond suppose un travail au corps à corps avec les résistances explicites ou flottantes du corps social, lequel travail, ne peut opérer qu'avec le temps. C'est là, où de la « gestion de la crise » on bascule, dans la conduite du changement, dans une phase encore plus délicate qui est celle de « la gestion de la nouvelle culture ».* »<sup>283</sup>

« *Inverser les repères qui opèrent comme des agents actifs dans les comportements collectifs, n'est pas chose aisée [], c'est certainement là que réside le principal handicap au changement, et à contrario, le premier objectif de toute démarche qui veut inscrire le changement dans la durée.* »<sup>284</sup>

<sup>281</sup> MEZOUAR A, SMERIVA JP, op. cit.

<sup>282</sup> DERT F., op. cité, p.131-132

<sup>283</sup> -<sup>284</sup> MEZOUAR A, SMERIVA JP, op. cit.; p.97

Certaines conditions peuvent favoriser, une telle démarche, elles requièrent cependant des forces mobilisatrices et l'existence de possibilités réelles qui peuvent être sources de motivation, mais aussi une certaine transparence, ce qui, souvent fait défaut, dans certains pays émergents.

La rétention de l'information est toujours source de position forte, de valorisation. La transparence fait peur car elle oblige constamment à avoir autre chose pour se valoriser. L'entrepreneur devra prendre garde à ne pas jouer sur ce terrain glissant. Le partage de l'information est un facteur puissant de synergie et d'évolution des comportements.

Des comportements d'acteurs, vers la dimension culturelle, il n'y a qu'un pas, la frontière est faible, tant les faits sociaux et culturels sont en interdépendance et en interaction vive et dynamique.

#### 2-4-1-2 Conditions culturelles

Un des liens entre les deux dimensions reste probablement la langue. Les anecdotes à ce propos ne sont pas rares. On peut citer par exemple, dans les situations d'affichage et de diffusion des notes d'information internes destinées au personnel, le manque d'intérêt ou de compréhension, de certaines tranches de celui-ci, tout simplement, parce qu'elles ne maîtriseraient pas la langue utilisée (français, anglais, ou autre). Les choses vont généralement mieux, quand ces notes sont reprises dans la langue du pays (quand cela arrive à se faire). S'agissant de cette problématique, nous allons considérer ici les deux types de cultures : la culture de l'entreprise et la culture du pays, puis la confrontation entre les deux.

La culture d'entreprise a été définie par E. Schein : comme « *l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne. Ce serait le ciment qui maintient l'organisation comme un tout et qui lui donne un sens* ».

L'autre culture, est comprise, nous dit Hofstede, (1994) comme « *une programmation de la mentalité collective qui différencie les membres des différentes catégories de population. Ces catégories peuvent être nationales, régionales ou ethniques, marquer l'appartenance à un sexe, un groupe d'âge, une classe sociale, un métier ou une profession, un type d'activité, une forme d'association ou tout simplement la cellule familiale* »<sup>285</sup>

Nous avons consacré toute une partie à cette seconde culture, rappelons néanmoins, que « *si l'entreprise envisage de se développer à l'étranger, elle doit vérifier les caractéristiques de la culture dominante dans son type d'activité et son impact sur le personnel et sur les consommateurs* ».<sup>286</sup>

---

<sup>285</sup> PATEYRON, E, op. cit. p.70

<sup>286</sup> EGLIERr/LANGEARD , op. cit.p.35

Pour passer d'un type de culture à l'autre, un exercice savant de jonglerie et de respect mutuel doit se jouer de part et d'autre et surtout de la part de l'entreprise pour s'adapter à son nouvel environnement. Ainsi certains auteurs parlent justement de cette adaptabilité en précisant que « *l'adaptabilité culturelle est l'habitude mentale qui consiste à passer par-dessus les différences superficielles tenant à l'apparence physique, aux préférences alimentaires, aux croyances personnelles et aux styles de vie, afin de trouver un terrain d'entente permettant le respect mutuel et la communication.* »<sup>287</sup> (citation de Thomas S. Watson, Jr (connecting People, Washington(D.Cc.), Nuff Publishing, 1995)

Cette adaptabilité est un enrichissement pour la personne mais également pour la collectivité et la culture propre de l'entreprise, comme le souligne Corinne Pasco-Berho, « *c'est de la confrontation avec l'étranger que naît la perception de nos règles culturelles, de nos comportements. L'individu se trouve confronté au piège de l'ethnocentrisme, c'est à dire à la tendance de penser que les caractéristiques de sa culture sont meilleures que celles des autres groupes et à interpréter le comportement des autres à travers sa grille d'analyse nationale.* »<sup>288</sup>. Peut être est-ce un moyen de se débarrasser de certains clichés ou de sortir d'un nombrilisme quelque peu étouffant.

Pour apprivoiser son (nouvel) environnement l'entreprise dispose d'un moyen d'ouverture sur le contexte économique, social et culturel d'accueil, qui est sa propre culture interne, dont le développement, l'évolution en harmonie avec le vécu de l'entreprise et avec celle de son milieu, en seront les facteurs dynamisants.

La culture d'entreprise au Maroc n'a encore pas trouvé ses repères et ancré ses racines, elle se cherche et balbutie ses premiers pas, en témoigne cette réflexion de l'un des dirigeants interrogés:

*« la culture se forge par la pratique, elle est plus marquée par le fait que les gens de l'entreprise ont vécu un démarrage très très fort, sont unis par une culture de combat, des gens qui ont gagné une guerre, cela forge alors un esprit de réalisation, de succès commun, ceci est très important. Ils sont conscients que les succès sont fragiles et qu'il faut toujours faire plus, qu'il n'y a pas de position acquise définitivement ».* C'est là une voie pour fonder cette culture. Nous aurons l'occasion d'y revenir dans la partie de l'analyse.

---

<sup>287</sup> BLANCHARD K. & WAGHORN, T , op. cit.

<sup>288</sup> PASCO-BERHO, C., 1997,op., cit., p.252

### 2-4-1-3 Conditions structurelles

« La structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre ces unités. »<sup>289</sup>

Les déterminants d'une structure sont constitués de facteurs internes (cf les travaux de M. Crozier (Crozier M. et Friedberg E., *L'Acteur et le système*, Le Seuil, 1977) comme les jeux de pouvoir entre les individus, ou la bureaucratisation, mais aussi de facteurs exogènes comme la taille de l'entreprise ou son environnement. Ils définissent son efficacité.

On peut, par ailleurs, constater l'influence de la culture sur le comportement des individus au sein des organisations.

On se rend compte alors que les trois composantes forment en fin de compte un système, dans lequel tout changement survenu pour l'un des éléments influe sur les deux autres et les entraîne dans son sillage. Ces dynamiques, ces confrontations et interactions ne peuvent se concrétiser sans une réelle disposition de flexibilité, dont le potentiel dans l'entreprise s'exprime, comme le rappelle Strategor, à travers son degré de bureaucratisation.

Ainsi la distinction est faite entre deux types de structures :

- les structures mécanistes : centralisées et rigides
- les structures organiques décentralisées et flexibles

En réalité cette dichotomie reste théorique. D'autres éléments comme l'environnement viennent modérer cette distinction qui semble forte, en inscrivant « la conception d'une structure dans un continuum caractérisé par deux extrêmes : d'un côté, l'efficacité par la standardisation qui caractérise les organisations « mécanistes », de l'autre, l'efficacité par l'adaptabilité caractérisant les structures « organiques » ».<sup>290</sup>

De l'organisation des structures nous avons retenu dans notre postulat de départ, que l'offre créatrice nécessite, pour sa mise en œuvre, une certaine synergie, une intégration des fonctions, des structures. Elle en est à son tour, probablement l'un des meilleurs vecteurs. Voyons ce que peut vouloir dire concrètement cette intégration.

### 2-4-2 Intégration des structures

C'est la relation environnement-structure, qui détermine la différenciation, c'est à dire les relations différentes et particulières de chaque unité avec l'environnement (ou un sous-environnement) de l'entreprise, ce que l'on appelle encore diversité organisationnelle, ou bien intégration : c'est à dire la mise en commun de la résolution des problèmes entre toutes les unités, ou en tous cas une bonne partie d'entre elles.

---

<sup>289</sup> STRATEGOR, op., cit., p.253

<sup>290</sup> STRATEGOR., op., cit

On rencontre ce type de mode d'organisation notamment quand l'entreprise doit faire face à des problèmes ou à des décisions stratégiques, qu'elle doit résoudre avec son environnement, comme c'est le cas de l'introduction d'une offre créatrice.

L'intégration peut être plus ou moins forte selon les caractéristiques de l'environnement, dont, en particulier, le potentiel, la complexité et l'incertitude influent sur cette intégration.

## **2-5 Implications générales de ces changements et place de l'offre créatrice dans la politique globale de l'entreprise : réalités du terrain d'étude**

De tels bouleversements qui touchent autant les hommes que les structures, ne sont pas sans laisser de marques autant sur l'entreprise que sur son environnement. Les effets peuvent se traduire de différentes manières et revêtir des formes variées, nous avons choisi de nous arrêter sur des notions plutôt abstraites d'image et de valeur.

### **2-5-1 Image de l'entreprise**

Pour passer en revue les répercussions d'une telle manœuvre sur le marché considéré et en premier lieu sur l'entreprise, nous nous basons sur les résultats de notre recherche sur le terrain qui ne se limitent pas seulement à ceux dégagés des études de cas.

Deux aspects ressortent de cette première étude : l'offre créatrice serait soit un vecteur de valeurs nouvelles, en imposant et/ou en proposant de nouveaux repères, de nouvelles pratiques, et/ou un facteur d'« auto renforcement » et d'autoprotection pour l'entreprise, en « s'octroyant » ou en y acquérant un « plus » au niveau concurrentiel, mais aussi au niveau image institutionnelle ou notoriété.

#### **2-5-1-1 Un facteur d'auto-renforcement**

L'offre créatrice a pour objectif d'apporter une valeur ajoutée au produit, c'est à dire à l'objet de l'offre, de façon générale, ou au domaine où elle intervient.

Ce plus au niveau du produit ou du service sous-tend souvent un plus sur le plan institutionnel, « *cela va ensemble*, nous a rétorqué un de nos interlocuteurs, *ou c'est le produit qui renforce l'image, ou c'est par l'image de la marque et de ce qu'elle sait faire que vous renforcez le produit et le reste* »

Le retour image pour l'entreprise se fait aussi bien au niveau image projetée en externe qu'en interne où se construit une certaine fierté d'appartenir à un groupe gagnant qui reflète une image positive des membres du personnel à eux-mêmes.

### **2-5-1-2 De nouvelles valeurs**

Ces valeurs se situent plutôt du côté du marché, que l'entreprise lui instille.

Travailler avec des multinationales aux standards et aux critères qualité stricts, très avancés et mondialement reconnus, oblige les entreprises locales qui veulent continuer à le faire, à recourir à ces mêmes standards, cela par conséquent leur inculque un dynamisme et une motivation qui leur permettent d'évoluer et les incitent à adopter, définitivement, ces mêmes standards internationaux. Ceci est d'autant plus profitable que l'échéance de 2010 est imminente, pour les entreprises autochtones.

Par ailleurs ces multinationales ont leurs propres cultures et les imposent dans tout pays d'implantation. Chez SIEMENS par exemple, chaque employé doit être imprégné des dix règles de l'excellence. Chez DHL il y a établissement, chaque année, d'un « Employee Satisfaction Index » (enquête d'ambiance de travail basée sur l'avis des employés). Chez ST Microelectronics ou chez SHELL c'est un système permanent de diffusion d'informations qui est adopté en interne. Beaucoup utilisent des « communication days » où les employés se retrouvent dans des cadres extra-professionnels.

D'autres motivations inconnues jusqu'alors des marocains ont été introduites progressivement par ces multinationales, comme la possibilité pour les employés d'entrer dans le capital de leur société (P&G), les notions de carrière, la formation timide a été renforcée (1% du CA pour Coca cola, 5% pour P&G), des systèmes de rémunération souvent plus incitatifs que dans des structures nationales ont été instaurés, pour ne citer que ces quelques exemples.

Toutes ces valeurs et ces pratiques permettent non seulement une élévation de niveau mais aussi de salaire, ce qui rend le consommateur plus solvable.

### **2-5-2 Répercussions sur l'image globale du pays**

Les conséquences sur l'image pays peuvent tout aussi bien apparaître sous un aspect « remarquable » au travers de concrétisations observables et mesurables qu'au travers de faits plus anodins par des biais plus informels consistant souvent en la découverte fortuite de choses positives et parfois surprenantes de capacités humaines, matérielles ou d'organisation, et ce lors de visites de locaux, par exemple. A ce propos, les visites d'unités (usines) implantées au Maroc sont souvent l'occasion pour des opérateurs étrangers qui ne connaissent pas le pays ou qui ont en tête certains clichés de lui, ou encore qui peuvent rencontrer ou observer quelques faits et gestes parfois dévalorisants sur le terrain, de voir qu'il y a là des structures dont l'agencement et l'équipement n'ont rien à envier à d'autres fleurons dans des pays plus développés.

Cette incidence ne s'arrête évidemment pas seulement à l'aspect image globale mais touche également les aspects ressources humaines et produits locaux.



On la retrouve dans la formation, le développement de certains secteurs, l'émulation d'entreprises marocaines, le développement de certains pôles d'exportation, qui d'une certaine manière poussent le pays à aller plus en avant dans son ouverture à l'international. Ceci le mobilise et le stimule dans sa prise en compte des attentes des investisseurs afin qu'il puisse y répondre par les dispositions adéquates.

Il est mis en situation de compétition qui peut de surcroît encourager et amener les acteurs concernés, à davantage valoriser la promotion de l'image du pays « *pour restaurer une certaine image de marque et surtout informer les acteurs économiques dans le reste du monde du potentiel énorme que représente le pays* »<sup>291</sup>

Pour le reste des répercussions, nous nous reporterons à la dernière partie de ce travail. Quand à la structuration de la demande, son importance peut influencer sur la décision d'offre créatrice, quand ce n'est pas l'inverse, c'est en tous cas ce que nous allons tenter de savoir.

## **2-6 Les implications de la recherche dans l'aide à la décision**

Nous concentrerons notre intérêt sur quelques unes des implications managériales de la recherche sur l'offre créatrice en matière de décision pour ce qui est de :

- la structuration de marché, ou de la demande
- du comportement proactif ou réactif de l'entreprise

### **2-6-1 Structuration du marché**

La structuration, la révélation ou encore la création de la demande peut tout aussi bien concerner une demande de l'environnement externe, en l'occurrence les consommateurs externes, que des consommateurs internes à savoir les propres ressources humaines de l'entreprise, quand on a affaire à des innovations à visée plus interne comme dans les procédures, les innovations organisationnelles, et tout ce qui concerne le management de l'entreprise.

Cela peut se traduire de différentes manières, parmi lesquelles la résolution de certains de ces investisseurs étrangers à « agir » sur les comportements pour émousser la demande et la structurer dans certains cas. Ceci ne se fait pas nécessairement toujours dans un but commercial et lucratif immédiat, il peut avoir une portée beaucoup plus transcendante, comme celle de protéger l'environnement par exemple.

On retrouve, effectivement là, une volonté de la part de certains groupes de dynamiser et d'impliquer les compétences locales publiques ou privées dans des idées, des réflexions et des projets, en renforçant les synergies en amont et en aval de leurs secteurs, en essayant de créer un véritable réseau, autour du souci de sensibilisation par rapport à différentes préoccupations comme la protection de l'environnement, mais aussi par rapport à des choses plus terre à terre et plus urgentes, comme l'hygiène, la sécurité, la transparence, etc.

---

<sup>291</sup> LE MAROC COMPETITIF, op., cit.

## 2-6-2 Attitude proactive vs réactive

Le comportement de l'entreprise, face à son marché, peut grossièrement se décliner en deux positions plus ou moins distinctes qui sont soit de répondre au coup par coup à ses demandes ou même à ses attentes, soit de devancer ces attentes et de proposer des choses non soupçonnées, par le concept lui-même, ou par des améliorations de l'existant, et de restructurer, voire de faire naître la demande. Dans un cas, l'entreprise est réactive, dans l'autre elle est proactive. Si l'on se réfère à notre étude pratique pour détecter ces caractéristiques de proactivité ou de réactivité vis à vis du marché, il est bon avant tout de considérer le degré d'autonomie de l'entreprise en question, dans ses prises de décisions et dans ses capacités à pouvoir être proactive.

Le terme innovation renferme le sens de « nouveauté apportée », de même que l'expression offre créatrice est composée d' « offre » qui dénote une anticipation et du vocable « créatrice » c'est à dire la révélation, la naissance d'une inconnue (une variable ou un élément). Le fait donc que l'entreprise se mette en situation d'apporter quelque chose de nouveau, dans l'espace et dans le temps témoigne et atteste, par essence, d'une (certaine) proactivité de sa part. Ce sont de tels types d'entreprises que nous avons cherché à approcher, au cours de nos investigations.

Les cas choisis et traités, se répartissent en deux catégories :

- les entreprises étrangères à capital 100% étranger
- les entreprises étrangères en partenariat : ex : Médi Télécom

Ce que l'on peut se demander, c'est de savoir au sein de quel type d'entreprise, à capital étranger (total ou partiel), le climat est-il plus propice à l'innovation ? et peut être aussi les raisons à cela.

Il y a grosso modo quatre types d'entrepreneurs étrangers au Maroc qui peuvent s'insérer dans cette étude :

- les investisseurs à capital 100% étranger
- les investisseurs à participation étrangère majoritaire
- les investisseurs à participation étrangère minoritaire
- les donneurs d'ordre

Ce ne sont pas tant les flux financiers drainés par ces investisseurs étrangers qui retiendront notre attention dans ce travail, à moins qu'ils ne soient en relation directe avec l'influence managériale qu'exerce l'entreprise concernée. Ce seront plutôt l'influence managériale exercée et tous les apports faits dans chacun des domaines, que nous prendrons en considération. Les constatations et découvertes faites, révéleront, peut être, des corroborations, des conditions requises et des conséquences d'un tel acte, en tous cas, elles permettront d'établir des liens, entre le type d'entreprise et l'objet de notre étude, puis la relation de cause à effet, s'il y en a une, entre l'offre et l'incidence.

A priori un type d'entreprise peut d'ores et déjà être évincé, c'est celui des donneurs d'ordre, en raison de leur absence physique du terrain et de leur volatilité. Ce type d'organisation ne figure d'ailleurs pas parmi nos cas. Ceci ne met pas en doute les apports concrets qui peuvent être recensés à leur niveau.

Reste à observer l'attitude des autres types d'investisseurs étrangers, et à juger du degré de proactivité dont ils font montre, les uns et les autres.

On observera, par ailleurs, si le cas se présente, les conséquences du partenariat avec les entrepreneurs locaux dans l'acte d'innover et qui peuvent varier de la stimulation à l'inhibition, en passant par la position de force ou de faiblesse. Il serait, enfin, intéressant d'essayer d'apprécier le degré de proactivité en rapport avec le pourcentage étranger, dans le capital d'une entreprise .

Ce niveau de proactivité pourrait étalonner la capacité de l'entreprise à innover et à apporter des choses nouvelles, avant la concurrence. Ce qui peut se traduire par un degré d'innovation qui serait fonction des capacités de l'entreprise à être plus ou moins proactive, voire pionnière et exclusive.

Ceci nous amène à la question suivante : le degré de proactivité induirait-il le degré d'innovation ?

### **2-6-3 Degré d'innovation**

Nous allons, à notre niveau, considérer deux degrés d'innovation :

- l'innovation majeure, à répercussions managériales conséquentes induisant des transformations de fond au sein de l'entreprise, du secteur ou du marché,
- l'innovation mineure, à répercussions managériales faibles ou nulles, il s'agit plutôt là d'une accommodation et d'une adaptation mineure, davantage de forme que de fond, correspondant le plus souvent à une prise en compte de quelques aspects culturels, notamment dans la publicité, ou des aspects linguistiques ou économiques du nouveau contexte, ce qui peut se traduire par des présentations économiques ou des packaging adaptés.

Nous occulterons cette dernière conception, même si elle peut être le fait de grands groupes à capital 100% étranger, et jouir par conséquent d'une grande crédibilité.

Nous retiendrons donc, pour le choix et l'analyse des cas, la première acception.

Dans cette acception, des révélations, parfois majeures, ont émergé, comme certaines valeurs et compétences qui existaient quelquefois mais qui ne s'étaient pas exprimées et qui se sont dévoilées à travers d'autres produits, comme l'expérience de l'exaltation, ou la redécouverte du hammam en thalassothérapie, que nous verrons dans l'analyse des cas.

Une chose se confirme, c'est que plus l'innovation est « radicale », c'est à dire à haut degré de proactivité, et plus les conséquences, les structurations ou les révélations de choses latentes, sont majeures.

La nécessité, et l'obligation même, avancées par beaucoup de nos interlocuteurs, d'être proactif et d'anticiper, est primordiale, et ce à tous les niveaux de la chaîne de valeur d'un produit, ou d'une industrie.

Toutes les fonctions de l'entreprise, ou une majorité d'entre elles, interviennent dans cette chaîne de valeur et notamment le marketing. Que devient celui-ci dans le cas d'une offre créatrice ? C'est ce que nous allons tenter de savoir dans la rubrique suivante.

## **2-7 L 'élaboration de la stratégie marketing en situation d'offre créatrice**

### **2-7-1 Quelle approche de cette discipline adopter ?**

Les approches marketing traditionnelles, très séquentielles poursuivant les classiques objectifs de positionnement et de part de marché ne laissent guère de place à l'innovation, à l'imprévu, à l'incertain. Peu de chercheurs ont associé les deux pratiques.

*« Un marketing « classique », à l'écoute de la demande du moment, aura toujours les arguments pour démontrer qu'il n'y a pas de marché pour une offre réellement innovante. Les positions dominantes confortables sont toujours déstabilisées par des segmentations nouvelles ou par des produits qui ne répondent pas aux codes du moment. Toutes les raisons de ne pas prendre de risque sont de ce fait accueillies avec gratitude (risque de cannibalisation, volumes insuffisants, recherche de rationalisation de gammes). Lorsque les critères de pure gestion prennent le pas sur la prise de risque innovante, alors il est temps de passer outre. »<sup>292</sup>*

*« cette situation nouvelle impose alors à l'entreprise une autre démarche : il faut savoir créer une offre nouvelle qui crée elle-même ses propres conditions de croissance » suggère P. Ochs<sup>293</sup>*

Or, nous le constatons aujourd'hui, et particulièrement dans la vague de globalisation, que les entreprises vivent, sinon au jour le jour, du moins ont des visions limitées du moyen ou du long terme, tant la mobilité et les mutations dans le monde des affaires sont importantes.

Ceci ne signifie nullement qu'il faille dissocier les deux pratiques ou qu'elles ne poursuivent pas les mêmes objectifs, mais cela veut simplement dire qu'une révision et une clarification des bases théoriques fondamentales et du lien entre ces deux concepts est aujourd'hui indispensable.

---

<sup>292</sup> DERT F, 1997, op. cit., pp.71-72

<sup>293</sup> OCHS P., op., cit., p.14

L'offre créatrice peut trouver son origine, selon Patrick Ochs, dans une rupture, lorsque l'entreprise se trouve confrontée à une situation imprévue, à des difficultés inhérentes aux mutations rapides du marché, de la concurrence ou encore aux exigences de plus en plus pointilleuses et fondées des consommateurs.

Sa démarche marketing habituelle se trouve alors remise en cause. Cette rupture dont parle P. Ochs est une rupture temporelle pour l'entreprise qui agit sur un marché donné, dans le temps, qui ne joue pas toujours en sa faveur, tant les évolutions qu'il apporte sont rapides.

Nous irons plus loin en considérant que cette rupture peut également être spatiale. On peut également parler de rupture, dans le cas où une entreprise donnée vient d'un milieu dont elle connaît habituellement les caractéristiques, qui lui permettent d'y avoir une grande souplesse, notamment au niveau de son système de gestion et de prévisions, et qu'elle passe à un type de marché où les conditions de croissance sont différentes voire opposées. Cette rupture est d'autant plus forte que les conditions trouvées sur le marché d'accueil ne favorisent pas toujours l'éventualité d'une stratégie marketing traditionnelle, nous en avons eu un aperçu lors de nos entretiens préliminaires.

Lambin <sup>294</sup>, en se tournant vers une nouvelle conception du marketing stratégique, définit le rôle de cette discipline en matière d'innovation comme étant plus complexe... « *on parle alors d'une offre créatrice de ses propres conditions de croissance... ce sont les innovations poussées par l'entreprise... Cette évolution donne une importance nouvelle au marketing stratégique dont le rôle devient plus complexe et implique la participation des autres fonctions de l'entreprise* », d'où une synergie qui doit être à peu près totale autour de l'offre créatrice, et donc une intégration nécessaire des fonctions.

Cette synergie, source d'une émulation autour de la concrétisation de l'innovation, est très importante certes, mais la proactivité qui caractérise l'innovation s'étend alors à toutes les fonctions qui l'accompagnent.

Certains auteurs n'hésitent pas à parler de marketing prospectif, par exemple, pour un marketing doté d'une certaine proactivité.

Cette notion qui pourrait opérer dans des situations d'innovation, « *est une stratégie de tests marketing* », qui se situe très en amont, comme le rapportent les auteurs<sup>295</sup> : « *le marketing prospectif est destiné à apporter des réponses à des questions telles que celles-ci : comment allons-nous positionner notre nouveau produit ou service ? quelles sont les caractéristiques du produit ou du service qui vont intéresser les clients ? quelle gamme de prix trouveront-ils acceptable ? quelles tactiques promotionnelles allons-nous utiliser ? quels sont les canaux de distribution qui marchent le mieux ? les réponses à ces questions ne peuvent venir que du marché. En faisant des incursions sur le marché, peu coûteuses et bien contrôlées, une entreprise peut découvrir où se trouve le cœur de la demande future.* »

---

<sup>294</sup> LAMBIN JJ., « Le marketing stratégique » *Revue Française de Marketing*, N°164, 1997/4, P3-42

<sup>295</sup> BLANCHARD K. & WAGHORN T., op. Cit., , p.97-98

Cette appellation de « marketing prospectif » est due à Hamel et Prahalad<sup>296</sup>

Le principe, en fait, consiste à impulser le marché de façon progressive et d'en mesurer, sous le principe de l'interactivité, du tâtonnement et d'une certaine proximité avec le marché, l'impact de l'offre qui y est introduite. Le principe aussi pourrait être d'impacter des niches et de mesurer la réactivité de la cible.

*« en faisant un grand nombre d'incursions limitées sur le marché, les entreprises sont à même d'avancer rapidement sans se mettre en danger. En considérant les échecs comme des occasions d'apprendre, elles encouragent la prise de risques et l'esprit d'entreprise, qualités essentielles pour qui veut créer ce qui n'existe pas encore et s'aventurer là où personne d'autre ne s'est encore risqué »<sup>297</sup>.*

Ce principe n'est pas sans rappeler l'approche tourbillonnaire, et la démarche de type spiroïdal traitées par F. Blanc et M. Piotrowski<sup>298</sup> qui consiste en « *des retours sur l'idée et sur les capacités du contexte.* [ ] *Le marché est (ainsi) modelé, ajusté par ce mouvement.* » Ce qui permet au créateur de construire progressivement son marché.

*« C'est en fait la capacité d'apprentissage de l'environnement qui entraîne ou non le portage du projet »* et ce par le principe de *modes participatifs*, ce qui conduit naturellement à une mise en réseau, notion importante, en matière d'innovation, rappelons-le. M. Kalika et ses acolytes donnent une explication à cette relation réseau/anticipation « *la logique du réseau peut être comprise comme un cercle vertueux d'anticipations positives qui entraîneront des comportements non opportunistes, lesquels viendront à leur tour renforcer les anticipations positives. Les échanges ainsi obtenus s'inscrivent dans un jeu gagnant-gagnant à l'échelle du réseau.* »<sup>299</sup>

Un des intérêts qui résulte de cette nouvelle organisation, en réseau, est la liberté créative qu'elle peut accorder aux différents participants.

Les auteurs (Kalika et alii.) en concluent que « *dans ce type de structure, la stratégie émergente, celle qui résulte de l'interaction d'acteurs autonomes, a tendance à reprendre de l'importance par rapport à la stratégie délibérée des dirigeants. Il y a donc, dans une certaine mesure, une perte de contrôle, et la stratégie peut être pensée en partie comme le résultat des innovations générées par l'organisation, alors que l'on considèrerait traditionnellement que l'organisation devait s'adapter à la stratégie.* »

---

<sup>296</sup> HAMELG. et PRAHALAD CK, *Competing for the futur*, Boston, Harverd Business School Press, 1993 (la conquête du futur, Paris, InterEditions, 1995), p.76.

<sup>297</sup> BLANCHARD K. & WAGHORN T op. cit., p.101

<sup>298</sup> BLANC F., et PIOTROWSKI M., 2000, op. cit.

<sup>299</sup> KALIKA M. BLANCHOT, F., ISAAC H., JOSSERAND, E., de MONTMORILLON B., et ROMELAER.P., « Décloisonnée et transversale, l'organisation change. », *L'Expansion Management Review*, Septembre 2000. p.68-80

### 2-7-2 Vers une (ré)conciliation entre le marketing et l'offre créatrice<sup>300</sup>

Même si de prime abord le marketing semble être en contradiction avec l'innovation, le contexte économique actuel, qui impose aux organisations une plus grande flexibilité s'articulant autour de processus d'externalisation et de mise en réseaux d'entreprises ou de fonctions, exige également un système d'information fiable pour coordonner ces systèmes éclatés que seul le marketing peut établir. Ce système est basé sur l'analyse et le transfert d'informations convenant à tous les membres, et sur le traitement de bases de données (Achrol et Kotler, 1999)

Une marque forte, dans ce rapprochement ou « (ré)conciliation » entre le marketing et l'innovation s'observe également dans les politiques de différenciation des produits. La mise sur le marché de fréquentes innovations représente un élément-clé de réussite dans les tentatives de préservation des marchés et d'évitement de la concurrence.

En somme, le marketing participe à une amélioration de la flexibilité et de l'adaptation de l'entreprise faisant face à un environnement toujours plus dynamique.<sup>301</sup>

Le marketing prépare en définitive le terrain à la mise en œuvre de l'offre créatrice en lui permettant, entre autre, cette faculté fort importante dans ce type de situation : *la flexibilité*, et en lui apportant un élément de base : *l'information*.

Le chemin est cependant encore long à parcourir dans ce domaine et parler, par exemple de marketing entrepreneurial pour les PME-PMI au Maroc, et même pour les entreprises étrangères qui y sont installées, serait brûler quelques étapes.

---

<sup>300</sup> Expression empruntée à F. Blanc et M. Piotrowski

<sup>301</sup> GABRIEL, P., « Le marketing en évolution, Une analyse structurelle de l'évolution du marketing. », *Revue Gestion*, vol.26, N°3, automne 2001

## **Conclusion de la première partie**

A partir des quelques définitions données, et après avoir dressé un cadre global des conditions existantes sur le terrain d'étude, nous avons pris le soin de baliser quelque peu l'étendue de notre travail. Nous avons tenté de déterminer le sens à donner aux notions aussi larges que complexes, sur lesquelles ce travail est fondé.

Il fallait également compléter par d'autres bases, qui se rapportent notamment à l'appréhension de certaines fonctions-clés comme le marketing et sa relation avec l'innovation, et dont nous avons tenté de déceler et de comprendre le rôle pour l'offre créatrice, ou le rôle de cette dernière pour lui. Nous avons auparavant étudié son appréhension par les opérateurs économiques au Maroc et plus particulièrement par ceux qui nous intéressent dans ce travail, à savoir les investisseurs étrangers qui y sont établis. Les grandes lignes sont tracées pour bâtir ce travail dont nous allons pouvoir explorer la phase empirique, en nous inscrivant, toujours, dans la démarche interactive et itérative terrain-théorie.

Un des objectifs de ce travail était de connaître l'effet et les répercussions de l'offre créatrice autant sur l'entreprise elle-même que sur le marché où elle opère, plus particulièrement quand ce marché est émergent. Nous nous sommes basée sur certains travaux de recherche, qui nous ont aidée à tenter de montrer qu'au delà d'un effet réel sur les deux entités, à savoir l'entreprise et le marché, d'autres répercussions peuvent également toucher la fonction marketing, qui ne sera, désormais, plus appréhendée de la même manière.

A travers la tentative de compréhension de ce paradigme, c'est toute la stratégie de l'entreprise que nous avons abordée, et touchée de très près.

Les implications sont nombreuses, et au niveau managérial, elles se situent aux niveaux de la gestion des ressources humaines, de la qualité, de l'image de l'entreprise, du partenariat, essentiellement.

Nous comprenons combien l'innovation tient une place importante dans la stratégie de l'entreprise et s'avère une manœuvre stratégique en soi, et non plus comme une pratique servant le marketing. Peut être aussi que les rôles ont-ils été intervertis.

L'appréhender de la sorte, dans un pays étranger, pour des entreprises engagées, hors frontières, de façon irréversible, dans une mondialisation sans limites, n'est pas une question qui a beaucoup préoccupé les études menées jusqu'à présent.

C'est pourquoi, nous espérons, en conduisant une telle recherche exploratoire, parvenir à combler une partie de cette lacune, même si le nombre de cas et l'étendue de la recherche restent limités : terrain non étendu, et facettes de l'offre créatrice choisies.

Nous arrivons à la seconde grande partie de ce travail qui traite de l'approche et des fondements méthodologiques choisis pour répondre aux objectifs de recherche et conduire une telle étude. Nous développerons ensuite les résultats d'une première phase d'entretiens pour terminer avec l'analyse de la seconde phase et la proposition du canevas de pré conceptualisation.



**2EME PARTIE :**

**METHODE DE RECHERCHE  
ET**

**RESULTATS D'ANALYSE**

*« Il est possible de mettre des théories à l'épreuve, mais non de les vérifier : le risque  
demeurera toujours qu'elles se révèlent un jour fausses »*

**Karl Popper, philosophe**<sup>302</sup>

---

<sup>302</sup> TURSQ Dominique– « A la conquête des marchés émergents », *l'Expansion Management Review*, n°87, Déc.1997

## Introduction

Il s'agit pour nous de déceler les tenants et les aboutissants d'une initiative qui semble *a priori* hasardeuse, tant par sa pratique que par le peu d'antécédents de recherches qui s'y sont consacrés, à savoir la pratique de l'offre créatrice en pays émergent.

La première démarche exclusivement exploratoire consiste à débroussailler le terrain pour révéler l'appréhension et la compréhension d'une telle notion dans ces pays et pour les entrepreneurs potentiellement et éventuellement concernés.

A l'issue de cette première démarche, une analyse des pratiques managériales nous permet de répertorier les répercussions tant internes c'est à dire structurelles, comportementales, purement managériales ou encore culturelles, qu'externes, celles exercées sur l'environnement proche ou plus global de l'entreprise, par une structuration de marché, de la demande, du secteur, une mise en « réseau », ou des répercussions sur l'image du pays.

Une des conséquences que l'on a pu relever est que d'une démarche linéaire on est passé, grâce à l'innovation, à une culture et à un mode de pensées qui privilégient l'interactivité, l'écoute, l'intuition.

L'offre créatrice sous-tend non seulement la notion d'interactivité très présente dans ce travail mais également la flexibilité et le dynamisme.

De ce fait le choix de la méthode à utiliser doit nécessairement intégrer ces notions d'interactivité, de flexibilité et de dynamisme et doit pouvoir y répondre.

La recherche s'est déroulée en trois phases interférant l'une sur l'autre : après une première étape de définition du contexte de l'étude et une exploration littéraire de la thématique de l'innovation, on s'est penchée plus spécifiquement sur son interprétation sur le terrain, à travers notamment l'analyse des processus innovants dans les entreprises retenues et formant nos cas d'étude. S'en sont suivies une synthèse analytique et la proposition d'un canevas décomposant les facteurs favorisant ou bloquant le processus innovant.

Le feed back utilisé dans la démarche prospective de la recherche, au niveau du plan général de la recherche, sera en fait le procédé conducteur de cette étude, dans la mesure où l'on sera constamment en interactivité théorie-pratique, entreprise-marché, investisseur étranger-pays d'accueil.

Le cadre d'analyse que nous exposons dans un premier temps, devra nous permettre pour une bonne part de valider ou de rejeter certaines de nos propositions de recherche présentées dans la partie précédente.

Du degré de cohérence de ce cadre résultera le degré de fiabilité et de validité de notre recherche ainsi qu'une certaine capacité de généralisation.

# Chap V : Démarche méthodologique

## Introduction

Le choix de la méthode à utiliser découle de la prise en compte de différentes contraintes de contexte de travail, de matériaux à disposition et d'objectifs poursuivis. Implicitement, cette opération débute dès le commencement du projet de recherche avec la sélection du terrain ou de l'échantillon de travail, la désignation des interlocuteurs ou encore l'assortiment des outils de travail, de même qu'il est également tenu compte des contraintes de parcours rencontrées.

En ce qui nous concerne, ce choix doit, entre autres, et par rapport à notre problématique, nous guider vers la meilleure façon d'aborder le terrain, et de composer avec les particularités que nous y avons trouvées. Il doit en outre nous orienter vers les meilleures voies de compréhension et d'explication des pratiques d'offres créatrices par les investisseurs étrangers installés au Maroc.

De façon tacite, nous empruntons une voie méthodologique, au travers de laquelle, nous voulons dégager toutes les implications managériales internes et toutes les répercussions en externe, pour pouvoir apporter des éléments de réponse à notre problématique centrale, à savoir comment un management basé sur l'offre créatrice serait (ou non) un nouveau cadre stratégique pour l'entreprise « délocalisée ».

Il est temps maintenant de faire la lumière sur cette démarche et également de justifier notre choix.

## Section 1- Méthodologie

Le choix d'une méthodologie, qui dépend du sujet développé, semble, pour une bonne part, découler d'un débat épistémologique. Une telle réflexion permet, selon M. Girod-Séville et Véronique Perret<sup>303</sup> d'asseoir la validité et la légitimité de la recherche.

Si les auteurs n'ont pas encore réussi à l'unanimité à trancher parmi les éléments qui peuvent constituer les fondements d'un statut épistémologique des sciences de gestion, du moins contribuent-ils de façon soutenue à enrichir les débats scientifiques qui s'y rapportent, et à poser les jalons de cette épistémologie en étudiant « *la logique des raisonnements qui les fondent* »<sup>304</sup>

Parmi ces formes de raisonnement, on notera : la déduction, l'induction et l'abduction.

Selon Pierce, la déduction consiste à tirer une conséquence à partir d'une règle générale et d'une observation empirique.

---

<sup>303</sup> THIETART R.A., et coll., Méthodes de Recherche en Management , Dunod, 1999

<sup>304</sup>DAVID A. , Logique, Epistémologie et Méthodologie en sciences de Gestion : *trois hypothèses revisitées* , Les Nouvelles Fondations des Sciences de Gestion., Chap.3

L'induction consiste à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence, si l'observation empirique était vraie

L'abduction consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, c'est à dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie.<sup>305</sup>

Ces formes de raisonnement sont conjecturales.

Dans l'abduction et l'induction qui nous intéresse dans ce travail c'est la conclusion qui est conjecturale, la théorie issue de l'induction n'est que postulée.

L'induction permet donc d'établir des règles générales alors que la déduction permet de générer des conséquences et l'abduction de construire des hypothèses.

L'induction permet une mise à jour, ou encore la confirmation ou l'infirmité des règles ou théories mobilisées.

La logique qualitative inductive telle que décrite par Hlady Rispal<sup>306</sup> « *a pour but de construire une théorie à partir du vécu des acteurs.* » Elle est aujourd'hui utilisée dans la presque totalité des champs de gestion. Elle est d'autant plus sûre souligne l'auteur qu'elle repose sur un grand nombre de cas convergents.

En ce qui nous concerne, ce critère n' a pas été pris en compte au moment du choix de cette méthode, nous ne savions pas à quels résultats nous allions parvenir, en particulier en matière de convergence des cas.

Cette partie devrait nous permettre d'approfondir notre analyse en justifiant la pertinence de la méthode d'analyse adoptée et ce afin d'infirmer ou de confirmer les propositions émises dans un cadre d'analyse identifié.

## 1.1 Problématique

Il s'agit là de rechercher et de retenir la méthode qui sera la plus appropriée à nos préoccupations de départ, au terrain de recherche et aux objectifs à atteindre.

Notons, comme le souligne Albert David, « *que pour que des données « posent problème », il faut avoir en tête une théorie, aussi approximative et définie soit-elle, qui « fasse miroir » : c'est toujours une théorie qui définit ce qui est observable, même au début du processus d'observation* ».

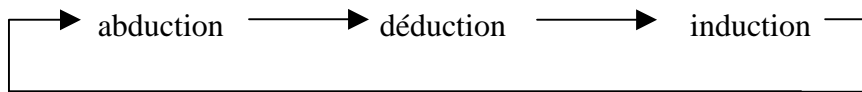
Comme le résume Carantini (1990), « *toute connaissance commence par des hypothèses et aboutit à des observations encadrées par des hypothèses, ces observations stimulent des réajustements et des hypothèses, donc de nouvelles observations, et ainsi à l'infini* ». C'est

---

<sup>305</sup>DAVID A. , op. cit.

<sup>306</sup>HLADY RISPAL, M., La méthode des cas : application à la recherche en gestion, Ed. De Boeck, 2002.

dans ce sens que Pierce a pu concevoir l'objectivité comme fin idéale d'un processus récursif de type :



**Source :** DAVID A. , *Logique, Epistémologie et Méthodologie en sciences de Gestion : trois hypothèses revisitées* , Les Nouvelles Fondations des Sciences de Gestion., Chap.3

Pour pouvoir, de ce fait, justifier l'intérêt, l'objectivité et la pertinence du choix d'une méthode adaptée à notre contexte de travail, d'autant plus exposé à la controverse qu'il comporte peu de travaux antérieurs se rapportant au sujet, il est indispensable de présenter succinctement les méthodes d'analyse disponibles.

A propos du manque de sources antérieures faisant référence à notre sujet, nous noterons la remarque émise par Albert David, que nous partageons tout à fait et qui dit que « *ce qu'une recherche a montré dans un contexte spatial, historique, organisationnel donné peut rarement être considéré comme un résultat définitif et pouvant s'additionner tel quel aux énoncés précédents, pour au moins deux raisons :*

- *d'une part, parce qu'en gestion comme dans tous les domaines scientifiques, les théories et les modèles ont une durée de vie limitée ;*
- *d'autre part, parce qu'en sciences de gestion les résultats sont rarement décontextualisables au-delà d'une certaine limite. »*

Ce qui nous amène à un élément primordial pour tout travail de recherche et que nous avons déjà signalé auparavant : expliquer le contexte de la recherche et les particularités du terrain.

L'élément « contexte » est apparu d'entrée de jeu dans cette recherche avec les premières difficultés rencontrées lors des visites préliminaires sur le terrain, et explicité avec la monographie que nous avons établie du marché (pays) considéré.

Il est cependant bon de rappeler qu'au niveau de la méthodologie, nous devons également tenir compte de ce contexte, en premier lieu, dans l'attitude que nous devons adopter face au terrain, comme par exemple déceler les meilleurs ou les moins pires moments d'y aller ou encore les lieux à privilégier, ensuite dans l'attitude que nous devons avoir face à nos interlocuteurs, à savoir les types et moyens de contact à privilégier, le comportement à adopter, le relationnel à établir et à entretenir.....

En bref il est indispensable de tenir compte des contraintes du contexte étudié, de les connaître autant que faire se peut auparavant, de savoir ce qui est possible, ce qui est souhaitable et ce qui ne peut absolument pas se faire.

Usunier<sup>307</sup> qui dans un de ses ouvrages (1992 : « Commerce entre cultures », Paris, Puf), explique en détails, les problèmes méthodologiques liés à la recherche commerciale, dans des contextes culturels différents, rapporte les problèmes qualifiés d'équivalence cross-culturelle, c'est à dire le fait de savoir dans quelle mesure les concepts théoriques et les instruments de recherche (questionnaire, interview) utilisés mais également l'interprétation des données, ont le même sens dans la culture d'origine du chercheur et dans celle du terrain qu'il étudie ; nous avons, en l'occurrence, un terrain d'une certaine culture face à des interlocuteurs d'une ou de plusieurs autres cultures.

Les particularités importantes du contexte étant soulignées, reste à savoir vers quelle orientation méthodologique se tourner pour mieux appréhender la problématique de la recherche.

Ce que nous ferons dans un premier temps, pour nous consacrer ensuite à justifier notre choix en développant le cadre méthodologique retenu. Nous exposerons enfin la méthode de collecte de données qui a servi à réunir l'ensemble du matériau informationnel durant le déroulement de notre recherche.

## 1.2 Débat méthodologique

Il serait bon de s'entendre dans un premier temps sur la signification à donner à la méthodologie. On peut dire que c'est l'approche la plus adéquate possible permettant d'étudier, voire d'approfondir un thème, selon une démarche structurée, un but recherché et un contexte donné.

Le contexte est une composante essentielle dans une recherche, et pour la nôtre en particulier, nous venons de le souligner et nous aurons l'occasion d'y revenir, mais il faut d'ores et déjà noter, qu'il peut favoriser, comme souligné par Rispal (2000) l'émergence de théories ou de concepts locaux.

Les méthodologies établissent la façon dont on va analyser, découvrir, décrypter un phénomène. Nous accepterons également l'idée qu'à l'origine, les méthodologies ne sont ni vraies ni fausses, qu'elles sont seulement plus ou moins utiles (Hlady Rispal, 2002)

Plusieurs courants et réflexions nourrissent le débat sur le choix de la méthode d'analyse des données.

Parmi eux, trois courants épistémologiques ont fourni des repères propres en sciences de l'organisation : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste, dans lesquels peuvent s'inscrire les chercheurs.

Les constructivistes et les interprétativistes partagent l'hypothèse phénoménologique selon laquelle l'essence de l'objet ne peut être atteinte ou n'existe pas (constructivisme radical). Pour les partisans de cette hypothèse, le monde social est fait d'interprétations qui, selon

---

<sup>307</sup> USUNIER J.C., EASTERBY-SMITH, M., THORPE, R. , Introduction à la recherche en gestion , Ed. Economica, 1999

Berger et Luckman (1966) se construisent grâce aux interactions entre acteurs, dans des contextes toujours particuliers.

Ces jeux d'interactions entre acteurs, qui permettent de développer une signification intersubjectivement partagée, sont à la source de la construction sociale de la réalité, comme le défendent les deux auteurs.<sup>308</sup>

Les positivistes quant à eux prônent que la réalité possède une essence propre et qu'il y a une indépendance entre l'objet (la réalité) et le sujet qui l'observe ou l'expérimente. Le monde social est ainsi extérieur à la cognition individuelle comme le soulignent Burrell et Morgan (1979). Ils prônent la toute objectivité de la connaissance et sa stricte indépendance, ainsi que l'extériorité de l'objet qu'ils observent.

Un de nos objectifs, au départ de ce travail, était de nous attacher à essayer d'expliquer et d'exposer les répercussions d'une politique d'offre créatrice aussi bien au niveau de l'entreprise qu'au niveau de son environnement, de son marché, voire du comportement des consommateurs ; et ce autant au travers de sentiments, d'intuitions de dirigeants que de faits internes ou externes, d'opportunités ou d'anticipations révélant une telle décision de créativité.

Nous avons précédemment exposé quelques propositions que nous nous devons de valider ou de réfuter, pour ce faire nous devons approfondir notre analyse en justifiant la méthode appropriée à ce genre d'exercice dans un cadre d'étude identifié.

Une contrainte supplémentaire s'ajoute à notre problématique et peut influencer sur le choix de la méthode d'analyse. Il s'agit du fait que nous étudions un phénomène dynamique, un processus mouvant et évolutif, que nous « photographions » et que nous immobilisons à un instant T, celui où nous pénétrons le processus et le moment où nous l'étudions, c'est à dire la durée de contact avec l'entreprise. Nous y ajoutons un laps de temps précédant notre arrivée, que nous évoquons avec les répondants et un laps de temps qui suit notre intervention et qui correspond au temps de l'étude. L'inscription de l'offre dans la dimension temporelle est importante pour cette problématique, et nous l'apprécierons, au travers des commentaires et des informations fournis par les dirigeants, pour chaque étape de chacune des situations observées.. Il serait certainement plus intéressant et plus éloquent de suivre et d'étudier ces étapes depuis l'origine, jusqu'à l'aboutissement de l'idée et du projet d'innovation.

La méthode à choisir doit de ce fait répondre à ces deux contraintes : la dynamique du processus et la pluralité des situations observées.

---

<sup>308</sup> THIETART R.A., et coll., op., cité.

### 1.3 Choix de la méthode d'analyse des données : polémique méthode quantitative/ qualitative

Le débat sur le choix d'une méthode d'analyse des données est plus que jamais ouvert entre les adeptes de la méthode quantitative et ceux de la méthode qualitative qui voit, ces toutes dernières années, son blason redoré, et ne se trouve plus cantonnée dans une appréhension réductrice, la reléguant au rang de « l'issue de secours » réservée à ceux qui ont quelques difficultés de manipulation de chiffres. Ces chiffres qui, jusqu'à présent, conféraient toute sa supériorité, toute son exactitude et sa scientificité à la méthode qui les utilise, à savoir la méthode quantitative.

Ces a priori sont sans compter sur la réalité des études, sur la compréhension et la forme de la problématique à étudier.

Au-delà de ces choix méthodologiques rapporte Hlady Rispal (Bordeaux, 2002), c'est une vision de la réalité différente qui est, semble-t-il, souvent retenue, même si, lit-on fréquemment<sup>309</sup>, le débat est désormais qualifié de dépassé ou de faux débat.

Les gestionnaires adoptent ainsi une attitude et une approche pragmatiques, considérant que le choix d'une méthode d'analyse ne peut être que paradigmatique comme le souligne Bryman<sup>310</sup>, considérant que dans une situation donnée il est difficile a priori de marquer la supériorité d'une méthode par rapport à l'autre et que seuls le contexte et les exigences du terrain et de l'étude ainsi que les informations à manipuler peuvent objectivement faire opter pour une méthode ou pour une autre. Même si la méthode qualitative semble pouvoir s'appliquer à tous les domaines<sup>311</sup>

Nous n'avons pas la prétention de nous lancer dans un véritable débat pour consacrer l'une ou l'autre de ces méthodes. Elles ne peuvent, selon nous, marquer leur prééminence que par leur stricte adéquation à la situation à laquelle elles sont appliquées. En aucun cas, elles ne peuvent s'opposer dans l'absolu. Nous allons les présenter succinctement, pour ensuite, expliciter et justifier le choix de la méthode retenue.

### 1.4 Le choix d'approche quantitative et/ou qualitative : apports et limites

La distinction entre approche qualitative et approche quantitative reste équivoque et pour le moins difficile à établir, à tel point que des auteurs comme Brabet (1988) s'interrogent quant à savoir s'il « *faut encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ?* »

Pour distinguer le quantitatif du qualitatif dans les méthodologies de recherche, on fait référence aux « *données qualitatives et quantitatives* » (Evrard *et al.*, 1993 ; Glaser et Strauss, 1967 ; Miles et Huberman, 1991 ; Silverman, 1993, aux « *variables quantitatives et*

<sup>309</sup> Se référer notamment aux travaux de BRABET (1988), PRAS (1982), THIETART et col.(1999).

<sup>310</sup> BRYMAN A., The debate about quantitative and qualitative research : a question of method or epistemology », *The British Journal of Sociology*, vol 35 n°1, 1984, p. 75-92

<sup>311</sup> Intervention de M. Jean-Claude Andréani au sein de l'AMS, sur les Etudes qualitatives (cf également un article RFM N° Spécial Mai-Juin 2001): Séminaire de l'équipe de l'AMS (Atelier Marketing Stratégique, Clermont Ferrand) 1<sup>er</sup> juin 2001



*qualitatives* » (Grawitz, 1993) ou encore aux « *études qualitatives* » (Lambin, 1990 ; Evrard *et al.*, 1993). Aucun de ces critères ne permet une distinction absolue entre l'approche qualitative et l'approche quantitative.<sup>312</sup>

#### 1.4.1 La méthode quantitative et ses limites

L'approche quantitative est une méthode de recherche à visée descriptive et de nature positiviste qui a pour but de collecter les données, de les analyser et de les présenter sous une forme numérique.

Actuellement, la méthode quantitative voit son utilisation diminuée voire enchâssée dans des approches plus qualitatives.

Ceci provient probablement du fait que cette méthode a montré qu'elle n'est pas infaillible, et que ses « *limites ont entraîné certaines défaillances* »<sup>313</sup>

Les outils de traitement qu'elle utilise tendent à contraindre l'étude à répondre aux préoccupations de fiabilité et de validité des instruments de mesure. Cette méthode entraîne, en même temps, une excessive relation d'objectivité entre les hypothèses et les vérifications empiriques. Si une variation entre ces deux phases se produit, cela remet en cause toute l'étude, ce qui fait apparaître la rigidité de la méthode. Sa pertinence néanmoins se dégage lors de la manipulation et l'analyse d'un grand nombre de variables. Ce qui n'est pas le cas de notre étude.

#### 1.4.2 La méthode qualitative

Cette méthode correspond, parmi les différentes stratégies de recherche possibles<sup>314</sup>, à la stratégie de recherche dite « synthétique ».

Le problème des qualitatifs tient au fait qu'il n'y a pas de validation, mais qu'ils s'approchent de la réalité, du monde réel.

Cette attitude peut prendre la forme de validation mais elle est purement empirique et n'a pas de limites réelles.

C'est pourquoi, l'approche qualitative a pendant longtemps, et peut être encore un peu aujourd'hui, été qualifiée de « non scientifique », de seulement « exploratoire », de « très personnelle » ou encore de « biaisée », parce qu'elle ne privilégierait pas de méthode spécifique et qu'elle ne posséderait pas d'épistémologie propre.<sup>315</sup> Elle est cependant considérée comme plus fluide et plus flexible que la méthode quantitative. Elle a fait ses preuves dans l'étude des phénomènes organisationnels et humains, elle est préférée dans ce cas à l'étude quantitative.

---

<sup>312</sup> THIETART R.A., *et coll*, op., cité

<sup>313</sup> DAS, H., « Qualitative research in organizational behaviour », *Journal of Management Studies*, Vol 20 n°3, 1983, p. 301-314

<sup>314</sup> Source : DEBRAY C, op cité, « La stratégie de recherche est définie par Constandriopoulos et alii comme « l'intégration et l'articulation de l'ensemble des décisions à prendre pour appréhender de façon cohérente la réalité empirique afin de soumettre de façon rigoureuse les hypothèses et les questions de recherche à l'épreuve des faits ».

<sup>315</sup> HLADY RISPAL M., op.cité, p.25

Van Maanen(1974) définit les méthodes qualitatives comme « *un éventail de techniques d'interprétation qui visent à décrire, décoder, traduire et d'une façon plus générale être en accord avec le sens, et non pas de décrire la fréquence de certains phénomènes qui se produisent plus ou moins naturellement dans le monde social* »<sup>316</sup>

La présentation des deux méthodes, nous en convenons, est très succincte. Elle se contente de retracer les grands traits de différenciation de base entre les deux approches, de façon à nous permettre de faire notre choix en tenant compte des contraintes et des objectifs de la recherche.

## **1.5 Justification et limites de la méthode utilisée**

### **1.5.1 Choix de la méthode d'analyse des données : qualitative inductive**

Nous avons, étant donné la nature innovante du thème et le peu d'antécédents connus, par nous, ayant traité de cette problématique, opté pour une étude exploratoire inductive par méthode des cas où le rapport à l'entreprise (cas) est un rapport d'observation distante écartant toute ingérence.

La méthode inductive stipule, particulièrement ici, que toutes les informations vont être données par le terrain. On ne parle pas véritablement d'hypothèses de recherche, mais plutôt de propositions, puisqu'on découvre les processus au fur et à mesure de l'exploration du terrain. L'étude notifie également que la structure (ou schéma) proposée doit être vérifiée par les dirigeants collaborant à leur édification, nous sommes alors un peu aussi dans une démarche déductive<sup>317</sup>

Nous faisons appel à une méthode empirique, approche qui se caractérise par le fait qu'il n'y a pas de validation, et que seule l'immersion dans le terrain permet de se rapprocher de la réalité.

Le courant actuel tend vers la validation par la triangulation, ou encore multiangulation. Cet entérinement est sous-tendu par l'obtention, dans les mêmes conditions, de résultats analogues à une situation donnée, grâce à la multiplication de sources d'information.

### **1.5.2. Instruments de questionnement qualitatifs**

Les facteurs-clés explicatifs sont, selon l'idée de base de l'école française qualitatifiste, dans l'inconscient. On a donc besoin pour les révéler d'avoir recours aux techniques (ou questionnements) projectives.

Un pan de l'approche qualitative se distingue par le recours à la méthode des cas. Nous allons le découvrir pour pouvoir en faire l'usage par la suite.

---

<sup>316</sup> USUNIER J.C et coll, 1999, p.9

<sup>317</sup> ANDREANI J.C., *Séminaire 1<sup>er</sup> juin 2001*, op., cit.

## Section 2 - Etude de cas

En sciences de gestion, l'étude de cas peut servir à de multiples fins, tant monographiques et qualitatives que comparatives et quantifiées, tant pour explorer le réel que pour fournir des preuves à l'argumentation. Elle est utilisée aussi bien pour contribuer à des élaborations sociales de type constructiviste, que pour servir d'appui à des constats de nature positiviste. (P. Louart)<sup>318</sup>.

Des études de cas ont été utilisées pour la première fois en France, à grande échelle, par Le Play (1952). Elles avaient pour but de réaliser des monographies de familles ouvrières. Depuis, les préoccupations n'ont pas changé quant à l'exploration, la compréhension ou l'explication de pratiques, d'organisations ou encore de groupes sociaux, d'une « *réalité composite* » aux contenus « *touffus et denses* » (Louart, 1980).

La méthode des cas s'avère donc un très bon moyen pour aider à « *l'identification de questions de recherche et de problématiques utiles à la construction de théories et à l'entreprise. [ ] Les études qualitatives en gestion se développent dans le contexte quotidien des entreprises ; elles peuvent avoir un impact sur la vie des acteurs locaux et des entités étudiées* »<sup>319</sup>. Le but étant non pas de parvenir à une quelconque congruence ou vérité attestée mais de stimuler une recherche active et de chercher une émulation, une comparaison et un certain partage des critères.

Nous présentons ici une typologie possible des études de cas à visée recherche telle que proposée par P. Louart

---

<sup>318</sup> LOUART, P., « Pour un libre usage de la méthode des cas en sciences de gestion, (travail en cours de réalisation), *Journée d'Etude sur la Méthode des Cas, Application à la recherche en gestion*, Université Montesquieu, Bordeaux IV, CREGE, le 5 décembre 2002

<sup>319</sup> HLADY RISPAL. M., Bordeaux, décembre 2002

|   |   |
|---|---|
| RETROACTIF  | Cas « idéaux » (rares, atypiques,<br>mais donnant à penser)   |
| Constats plutôt courants<br>(cas représentatifs de<br>la « moyenne ») |   |
| DESCRIPTIF  | Utopies réalisantes<br>(pour imaginer le possible par<br>rapport à des valeurs qu'on voudrait voir<br>incarner) |
| Cas pilotes<br>(expériences à valeur<br>prospective)                  |   |
|   | NORMATIF  |
|   | PROACTIF  |

Source : P. Louart, Bordeaux, décembre 2002

**Fig.11**

L'étude de cas qui reste avant tout une étude exploratoire, permet au chercheur, comme le souligne Martine Hlady-Rispal<sup>320</sup> de s'attacher à découvrir la singularité dans le temps et dans l'espace de processus mal connus, la généralisation des résultats n'étant pas une préoccupation première .

## 2.1 Quels apports d'une telle méthode ?

La méthode selon Wacheux<sup>321</sup> doit garantir la scientificité de la correspondance entre l'encodage théorique et le constat des pratiques ou encore médiatisation de la théorie et interprétation des faits. Les concepts n'ont pas, a priori, de propriétés numériques (Coulon, 1987) ou de correspondances immédiates avec le réel.

D'où la question de savoir ce « *qui autorise le chercheur à donner une vision ou une modélisation sur les réalités empiriques observées ? Il est nécessaire aujourd'hui, ajoute l'auteur que les chercheurs qualitatifs expliquent mieux la manière dont ils recueillent, analysent et interprètent les données et les postulats épistémologiques qui fondent leur démarche pour inscrire leur projet dans un programme de recherche et légitimer leur intervention auprès des acteurs* »<sup>322</sup>.

<sup>320</sup> HLADY RISPAL M., La méthode des cas : application à la recherche en gestion , Editions De Boeck, 2002

<sup>321</sup> - <sup>322</sup>WACHEUX F., « Rêverie Epistémologique autour de l'étude de cas », *Journée d'Etude sur la Méthode des Cas, Application à la recherche en gestion, Université Montesquieu, Bordeaux IV, CREGE, le 5 décembre 2002*

Cette intervention est d'autant plus pertinente qu'elle doit suivre, par des méthodes adaptées, les prises de décisions rapides qui prévalent dans le monde turbulent et fortement anticipatif d'aujourd'hui. Ce contexte en évolution rapide, appelle la mise en œuvre de méthodes de recherche-action qui permettent d'induire du terrain, des propositions formelles, de les soumettre aux dirigeants d'entreprises, acteurs eux-mêmes de changement, puis de réintroduire leur apport pragmatique dans la recherche. Dans un tel contexte de recherche situé dans le cadre d'une dynamique d'évolution rapide des entreprises, la méthode des cas est particulièrement appropriée (Carson et al, 2001, chap.07)<sup>323</sup>

Dans l'étude des décisions managériales, quatre types de propositions de recherches peuvent apparaître :

- les propositions de nature descriptive ou présentation des choses à l'identique de la réalité
- les propositions de nature normative qui amènent à prendre la meilleure décision dans un contexte identifié
- les propositions de nature constructive qui éclairent la réalité d'une manière nouvelle
- les propositions de nature prescriptive qui présentent les choses telles qu'elles doivent être dans une situation idéale.

La méthode des cas tend à se rapprocher des deux dernières optiques, essentiellement quand il s'agit de sujets de type prospectif comme le nôtre.

Sa mise en œuvre, selon M. Hlady Rispal (2002), fait appel à différentes prises de positions entre la phénoménologie (souhait de comprendre le sens que donnent les acteurs eux-mêmes de leur réalité (Husserl, 1990), l'ethnométhodologie ((Garfinkel, 1967), nécessité de replacer les opinions et vécus individuels dans le cadre de la réalité quotidienne de l'organisation) et l'approche systémique ((Von Bertalanffy, 1993) nécessité de mettre en place diverses étapes de réalisation qui permettent d'accompagner les réalisateurs dans leur travail avec les notions classiques de pilotage et de feed-back).

Pour Yin<sup>324</sup> la réalisation des cas s'inscrit dans une stratégie de recherche conciliant tous ces points. Cette stratégie doit comporter des étapes et des actions qui vont du doute que doit avoir le chercheur sur les théories à la mode, jusqu'à l'identification, au niveau de chaque cas, de situations spécifiques paradoxales et ce pour pouvoir émettre de nouvelles propositions conceptuelles, en passant par la sélection des entreprises répondant aux critères du phénomène à étudier ou par la validation par les dirigeants des entreprises concernées des résultats obtenus.

---

<sup>323</sup> BERGADAA M., « Expérience pédagogique de réalisation de cas en gestion avec des étudiants de 3<sup>ème</sup> cycle, (Observatoire de Vente et Stratégies du Marketing, HEC, Université de Genève) », *Journée d'Etude sur la Méthode des Cas, Application à la recherche en gestion, Université Montesquieu, Bordeaux IV, CREGE, le 5 décembre 2002*

<sup>324</sup> YIN, R.K., *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications INC. 1989

La méthode d'étude des cas permet, surtout dans la situation d'étude multiple de cas, de placer la recherche dans une interaction avec les différents acteurs et phénomènes de l'organisation, quand en plus l'étude s'inscrit dans la durée, elle donne une connaissance originale sur l'entreprise. L'enjeu théorique consiste alors à réussir à articuler les connaissances entre elles pour permettre une accumulation de connaissances (F. Wacheux, Bordeaux 5 décembre 2002).

Les méthodes qualitatives construites dans l'interaction, par l'exploration ou l'action, permettent, continue l'auteur, la contextualisation des théories et des pratiques en prenant une situation de gestion comme unité d'analyse. C'est à dire la prise en compte des différentes logiques d'acteurs, de la dimension spatiale et temporelle de l'organisation (multiples rationalités et points de vue dans l'espace et le temps). « *L'enjeu majeur est de trouver dit-il des formes d'explication et de présentation qui démontrent, par l'exposition, la validité et la fidélité ; et de mettre en place une véritable logique de cumulation de connaissances* »

La crédibilité et la solidité d'une étude se mesurent à la solidité des propositions formulées pour la construire; ceci est d'autant plus vrai pour les méthodes qualitatives accusées (à tort ou à raison) d'être trop « subjectives ».

Le défi à relever est de rapporter une représentation du cas étudié aussi fidèle que possible, à la réalité. Pour s'assurer de cette adéquation entre les deux aspects conceptuel et pragmatique d'une situation donnée, Bergadaa (M. Bergadaa, Bordeaux, 5 décembre 2002) propose d'adapter le mode opératoire utilisé dans les études quantitatives pour vérifier cette solidité, elle prend pour cela deux composantes de « test-qualité » de la recherche :

- la fidélité : l'auteur la définit comme étant le souci de ne pas introduire de facteur aléatoire dans un instrument de mesure, l'instrument étant, en recherche qualitative, le chercheur lui-même. Il s'agit de pouvoir répondre à la question : « *différents réalisateurs auraient-ils émis les mêmes propositions ?* »
- la validité que nous verrons plus loin avec YIN

La question, cette fois, est de savoir dans quelle mesure le document final s'articule avec précision et finesse par rapport aux éléments constitutifs authentiques ? Pour cela on fait appel à la validation, par chaque intervenant dans l'étude, du compte-rendu de la partie le concernant.

Ce fait en appelle un autre noté par M. Bergadaa qui est celui du rôle de cette méthode des cas d'offrir aux chercheurs et aux dirigeants d'entreprises l'opportunité de créer une proposition d'un ordre supérieur qui transcende leurs différences et qui peut être à la fois de nature constructive et de nature prescriptive.

La méthode des cas semble pourtant s'imposer difficilement en sciences de gestion et en marketing en particulier, alors qu'elle a fait ses preuves dans d'autres disciplines. Est ce dû au manque de recul que nous pouvons avoir vis à vis des propositions émises ? ou est-ce dû à

la sous-estimation de cette méthode, aujourd'hui encore, taxée de « recherche exploratoire » ? Quelles sont les limites qui peuvent nourrir envers elle une certaine frilosité, essentiellement quand la méthode des cas est utilisée à des fins qualitatives ?

## 2.2 Ses limites

Les méthodes qualitatives s'adaptent à différentes situations ce qui empêche leur normalisation. Les chercheurs ont parfois du mal à se positionner dans de telles études. F Wacheux<sup>325</sup> suggère qu'il faille peut être construire un idéal- type méthodologique par rapport auquel les chercheurs pourront se positionner, comme c'est le cas dans les études quantitatives avec la roue de Wallace. « *Il s'agit de montrer comment les énoncés se construisent empiriquement, comment se réalisent les études de terrain, comment les observations s'articulent avec les théories. Il faut inventer des outils et des instruments qui facilitent le travail d'analyse et de représentation.* » continue l'auteur.

Ces limites sont également situées d'un autre point de vue. Elles décrivent en général des perceptions et des phénomènes, ce qui peut aboutir à des biais d'interprétation.

Un autre point qui limite les chercheurs dans l'utilisation d'une telle méthode, c'est la taille, en général relativement réduite des échantillons, ce qui peut altérer la généralisation ou une systématisation des résultats.

## 2.3 Sa configuration dans le fond et dans la forme

Une telle méthode repose sur la découverte et la compréhension de phénomènes sociaux et organisationnels, elle peut être à la base de l'élaboration de concepts ou de propositions théoriques. Elle gagne, par la possibilité d'observations en profondeur, en compréhension de la complexité, même si cela se fait aux dépens d'une certaine objectivité.

Ceci nous amène à considérer le positionnement de la méthode des cas dans le champ des études qualitatives : une telle méthode peut se déployer sous la forme de différentes études dont celle fondée sur les données ou « Grounded Theory » (GT)(cf Glaser et Strauss, 1967) : dans une telle approche, le chercheur ne se contente pas de restituer, de manière neutre, des éléments de connaissance simplement mis en forme à partir d'éléments d'observation, mais revendique la responsabilité des interprétations qu'il fait du fonctionnement et des évolutions possibles du système organisé qu'il étudie.<sup>326</sup>

L'étude des cas qualitative inductive peut prendre plusieurs facettes du GT. Elle se caractérise par le fait qu'elle ne repose sur aucun modèle théorique de base.

Notre choix d'opter pour une démarche qualitative est mis en application au travers d'études de cas.

---

<sup>325</sup> WACHEUX, F., Bordeaux 5 décembre 2002, op., cit.

<sup>326</sup> DAVID A., op. cité

Le terme « étude de cas » est appliqué, avance Hlady Rispal (2002) à des réalités fort différentes. Il désigne souvent une courte description d'une entreprise visant à illustrer de manière simplifiée une problématique. Cette méthode n'est pas reconnue, par certains auteurs, en tant que stratégie de recherche. Elle apparaît plutôt comme un complément ou une sous-partie d'une autre stratégie confondue parfois avec la phase exploratoire.

Ce que R. YIN (1990) réfute ; selon lui l'étude de cas est une stratégie de recherche à part entière qu'il n'hésite pas à comparer à d'autres stratégies de recherche, dont chacune possède des caractéristiques susceptibles de l'orienter vers des situations différentes clairement définies.

La caractéristique phare de cette méthode, que W. Schramm(1971) a mis en évidence, est sans nul doute sa capacité à « *mettre en lumière une décision ou un ensemble de décisions, leur origine, la façon dont elles sont mises en valeur, et les résultats obtenus* » c'est pourquoi une de nos motivations de choix de cette méthode reste la nature de notre unité d'analyse qui est celle de la prise de décision ou encore processus décisionnel, en matière d'offre créatrice, dans le contexte pris comme référence.

Selon R. Yin (1990) « *une étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* ». Elle vise principalement la génération de concepts et de propositions théoriques.

F. Wacheux (1996) notera que l'étude de cas est certainement la méthode la plus utilisée en matière d'études qualitatives, et que de surcroît elle s'adapte parfaitement à l'étude de la réalité d'une organisation, dans la mesure où elle autorise plusieurs logiques (qualitatives inductive, déductive, abductive) , et plusieurs objectifs et orientations de recherche.

En ce qui nous concerne, cette méthode nous a permis de faire ressortir les facteurs clés qui peuvent entrer en compte dans la décision d'offre créatrice<sup>327</sup>, de même qu'elle nous a permis de vérifier les relations présumées, énoncées dans nos propositions de recherche.

Enfin comme le soulignent Selvin H.C., et Stuart A.,<sup>328</sup> « *l'étude typique est exploratoire, et le chercheur alterne entre l'examen des données et la formulation des hypothèses...Les hypothèses formées avant la collecte des données sont souvent imprécises, voire inexistantes, et l'une des principales motivations pour entreprendre une étude empirique est de fournir du matériel à partir duquel des hypothèses plus précises vont émerger* ». Cette étude permet en effet de laisser émerger de l'analyse une explication telle que perçue de façon empirique.

---

<sup>327</sup> du fait qu'elle mette en scène plusieurs cas - que l'on peut choisir de façon sélective, en fonction de la question étudiée, du fait aussi que nous ayons besoin de l'accord du dirigeant de l'entreprise choisie, et que l'on peut étudier en profondeur le cas choisi-

<sup>328</sup> Source : DEBRAY C., op. cité : SELVIN H.C., STUART A., « *Datadredging Procedures in Survey Analysis* », in J. Bynner et K.M. Stribley (eds.) *Social Research : Principles and Procedures*. Harlow : Longman, 1978, p. 278-284



## Conclusion :

Vrai ou faux débat, la question reste posée, quant à la scientificité, à la « supériorité » d'une méthodologie par rapport à une autre, même si une osmose semble s'établir entre les méthodes quantitative et qualitative et que la polémique semble se tasser, les enchères continuent.

D'autant, comme le précisent certains auteurs (J. Brabet, 1988), que les techniques à disposition, aujourd'hui, et la complexité des problématiques tendent à rapprocher les deux méthodes, et on peut « *quantifier le qualitatif et ouvrir le quantitatif sur plus de qualitatif* » ; pendant que d'autres proposent d'avoir recours à la triangulation ou à la multiangulation pour dépasser ce clivage.

Nous considérons qu'il serait sans doute plus utile et nécessaire, au delà de ces vrais/faux débats, de reconnaître la diversité des logiques de recherche envisageables. La logique de la recherche en gestion a été longuement définie en 1979 par B. Pras et J.C. Tarondeau comme étant « *le suivi d'un processus comprenant (...) l'évaluation des connaissances existantes, l'élaboration de concepts et d'hypothèses, la mise sur pied d'une méthodologie et l'analyse de données pour aboutir à l'interprétation des résultats et à l'évaluation critique des théories et concepts de départ, et aux implications stratégiques* ».

Le choix de l'une ou de l'autre des méthodes ne peut se faire que d'après le positionnement de la recherche, sans que puisse être clairement identifiés une quelconque vérité ou monopole de l'une par rapport à l'autre. Une situation « améliorée » pour ne pas dire idéale serait celle où l'on pourrait réaliser une triangulation mettant en œuvre les deux méthodes, cela dépend néanmoins de la nature de l'étude.

Dans l'état actuel de notre recherche cela aurait été difficile à réaliser.

## Section 3 - Cadre méthodologique de la recherche

### 3.1 Etudes exploratoires :

Les aspects heuristiques et créatifs dominant généralement dans de telles recherches.

Lambin<sup>329</sup> énonce que « *les études exploratoires ont essentiellement pour objectif de découvrir la nature du problème qui se pose ou qui risque de se poser (à l'entreprise) et de traduire ce problème en hypothèses et en questions de recherche spécifiques [] L'objectif principal d'une recherche exploratoire est la découverte d'idées nouvelles. Elle permet de circonscrire le problème, de générer des hypothèses et de suggérer des questions de recherche et éventuellement d'apporter des éléments de solution au problème posé initialement.* »

Des discussions avec des responsables de chambres de commerce marocaines et de la Chambre française de Commerce et d'Industrie de Casablanca, de la Chambre italienne de

---

<sup>329</sup> LAMBIN J.J., Le Marketing Stratégique, Ediscience, 4<sup>ème</sup> édition, 1998, p.132

Commerce et d'Industrie, de responsables de la Mission Economique et Financière (antenne du Ministère français des Affaires Etrangères, à Rabat) près l'Ambassade, ont permis de mettre en exergue certaines problématiques intéressantes, du point de vue de l'interaction, entre les investisseurs étrangers installés au Maroc, et leur pays d'accueil.

Certains thèmes que nous proposons pour une étude ultérieure et d'autres problématiques que nous abordons ici, ont parfois été extraits de problèmes soulevés avec nos différents répondants, et qui, traduits autrement, peuvent donner lieu à des chantiers de recherche. On peut citer notamment l'organisation et le manque de sources d'information, et ce à tous les échelons, ainsi que les réalités du partenariat entre investisseurs étrangers et opérateurs marocains. La structure du marché et l'organisation de certains pans de l'économie du pays, comme la distribution ont également été énoncées, de même que la stimulation des opérateurs marocains et leur encouragement à des projets plus audacieux.

Une autre prospection auprès d'universitaires, de professeurs de grandes écoles commerciales ou de consultants, nous a confortée dans la présélection de certains aspects à aborder et dans le choix final du thème de recherche. Enfin, des discussions avec certains des investisseurs nous ont permis de commencer à identifier les secteurs à privilégier, et d'ores et déjà à nouer notre tissu relationnel.

### **3.2 Phase documentaire**

Cette première phase nous a amenée à faire connaissance avec des responsables d'entreprises, des universitaires, des auteurs d'ouvrages touchant au monde des investisseurs, des personnalités du secteur public et des membres de cabinets ministériels ou encore des responsables d'institutions diverses, en contact direct, et/ou travaillant avec/et pour les investisseurs étrangers. Auprès de toutes ces personnalités, nous avons tenté de rassembler de la documentation pour mieux comprendre et étayer les aspects concrets de notre problématique.

Nous avons, à travers cette première phase documentaire, pu acquérir et nous familiariser avec quelques dispositions juridiques et fiscales, ainsi que certaines configurations légales régissant les droits et les devoirs des investisseurs étrangers au Maroc, mais aussi l'implantation de l'entreprise au Maroc. Nous nous sommes, entre autres, intéressée à la charte de l'investissement, en aux dispositions d'attraction de ces investisseurs, par les acteurs concernés.

#### **3.2.1 Législation marocaine en matière de situation des investisseurs étrangers au Maroc,**

On retrouvera en annexes quelques textes de loi qui se réfèrent à la situation, aux droits et obligations des investisseurs étrangers au Maroc, et notamment en ce qui concerne le droit à la propriété industrielle, aux réglementations douanières concernant les produits ayant eu un apport de valeur ajoutée au Maroc et qui peuvent être ou pas considérés en admission temporaire (AT).

Par certaines des dispositions engagées vers le milieu des années 80 pour enrayer une politique hautement protectionniste et lever toute une série de restrictions, le Maroc s'est résolument et définitivement engagé dans la voie du dynamisme et de la mondialisation, notamment par la signature en 1995, des accords de libre échange avec l'Union Européenne qui stipule le démantèlement des tarifs douaniers à l'horizon 2010, et qui est très apprécié par les investisseurs étrangers, de même que son adhésion la même année au Gatt.

Dans le programme des réformes, on peut également citer l'adoption par le Conseil des Ministres, en mars 1999, du projet de loi sur la liberté des prix et la concurrence, du projet de code des douanes et du texte relatif au transfert des entreprises publiques au secteur privé.

En plus des dispositions en vigueur, de l'existence d'un certain nombre d'organes et de fonds d'investissements, il fut décidé la mise en place, depuis janvier 2002 des guichets uniques dans toutes les préfectures du Maroc, et ce afin de faciliter et d'assouplir toutes les procédures administratives, gagner en temps, en déplacements et en dépenses de tous genres.

Toutes ces mesures et ces dispositions, ainsi que leur présentation ici, n'ont, d'intérêt que dans la mesure où s'en suivent une sensibilisation et une motivation de la part des investisseurs étrangers pour fructifier leurs capitaux, pour investir dans des activités essentielles pour ce pays et pour s'engager dans des décisions anticipant les besoins et les attentes du marché. Ceci témoignerait d'une confiance dans le système et d'une projection positive dans l'avenir. Ce sont là autant de conditions qui pourront favoriser les décisions d'innovations lesquelles, , pour les plus pertinentes et les plus intéressantes, on s'en doute, réclament des investissements assez lourds.

### **3.2.2 Entretiens d'experts**

La rencontre avec les responsables marocains et étrangers, que nous avons évoquée plus haut, ainsi que celle des entrepreneurs de grands groupes étrangers et marocains nous a permis :

- de valider le processus de recherche
- d'éclairer nos propositions de recherche
- de mieux comprendre le contexte dans lequel nous nous engageons et les différentes problématiques qui se posaient, ou allaient, se poser à nous.

Une de nos difficultés était de cerner les cas qui pourraient être pertinents pour notre étude, et de savoir s'il fallait ratisser large ou au contraire cibler, de prime abord, certains secteurs ou domaines d'activité plus engagés, ou plus à même de l'être, dans la pratique de l'offre créatrice, dans la création de valeur ajoutée conséquente.

Nous avons été tentée, dans une première phase d'élargir notre champ de prospection, mais notre choix, pour des raisons de temps imparti et de quelques évidences qui se sont rapidement imposées à nous, s'est vite porté sur la sélection de certains secteurs plus à même de répondre aux impératifs dictés par une telle opération. Nous noterons plus loin le type de

secteurs qui nous ont semblés le plus s'engager dans un tel processus, et les entreprises qui les composent.

D'ores et déjà apparaissent quelques caractéristiques de ces entreprises.

Elles sont en effet souvent mises en exergue par leur capacité à créer et à gérer un consensus autour d'un projet et parce qu'elles savent le vendre aussi bien en interne, qu'auprès des autorités et des partenaires extérieurs, de façon générale.

Ce sont des sociétés aptes, soit financièrement soit par leur organisation, ou par l'impact de leurs dirigeants à accompagner les changements intervenus ou à venir, par des mesures et une motivation internes. Ce qu'il faut cependant noter ici, c'est que les exemples donnés par nos interlocuteurs ou pris dans la littérature ne font, à cet égard, aucun lien avec le contexte. La préparation de l'entreprise et de ses hommes au changement, à l'innovation est un acte volontaire et indépendant, a priori, de tout contexte. Cet acte volontaire dénote une liberté d'action, en général non soumise à une quelconque contrainte, si ce n'est temporelle, et financière dans une certaine mesure, pour devancer la concurrence. Ceci marque un écart par rapport à notre rattachement défendu, depuis le début, au contexte.

Cette première révélation nous rapproche de la proposition P1 qui reste à vérifier. Ceci nous amène à nos propositions, et à notre préoccupation de les vérifier ou de les réfuter.

### **3-2-3 Liens hypothèses-terrain**

Notre recherche a rapidement été orientée, comme nous l'avons dit plus haut, vers la considération de secteurs particuliers. Notre choix s'est alors porté sur les **secteurs à haute valeur ajoutée**, ceux qui sont en mesure de relever les défis de la compétitivité internationale et dans lesquels le Maroc bénéficie de potentialités. Ils possèdent des facilités et une grande capacité à l'export mais ont aussi une forte influence et un rôle crucial dans le développement de l'économie locale, et ce essentiellement par la formation et l'accroissement de niveaux de compétences et de qualification, obtenus par un effet de synergie et « un effet boule de neige », mais aussi par le développement d'activités et de produits nouveaux.

Deux grands domaines essentiels ont vite émergé : les services (informatique, NTI, tourisme) et la production industrielle (électronique, ....)

Certains de ces secteurs ont vu justement leur (ré)organisation du jour au lendemain structurée, quand elle n'est pas en voie de l'être, et ont connu un développement rapide. Ceci est dû à différentes conjonctures : ouverture de capital, privatisations (Télécoms), effets de mode et d'internationalisation, en plus de l'explosion mondiale de l'internet et des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui ont touché un peuple assoiffé d'information et avide de communication, par sa culture, son esprit d'ouverture sur le monde et en raison du manque de moyens aussi bien techniques que financiers pour communiquer.

A cela s'ajoutent certaines décisions gouvernementales pour « pousser » en avant des activités ou des secteurs en particulier, ce qui requiert, par conséquent, l'adoption d'un certain positionnement du pays dans tel ou tel domaine d'activité. Toutes ces conjectures ont favorisé ces émergences.

Le rôle du pays apparaît donc intervenir de façon explicite dans une telle décision.

Un des fers de lance du développement du pays et des entreprises qui y sont établies, est son insertion dans l'échiquier mondial. Cela passe par des exportations de produits à haute valeur ajoutée, par exemple dans l'assemblage, ou dans la transformation de ressources naturelles, dans les services améliorés au niveau du tourisme, de l'informatique, du traitement de données. Il apparaît clairement qu'un plus gros effort est fourni par l'entreprise, mais aussi par l'Etat, quand l'orientation est à l'export.

### **Conclusion :**

Il apparaît clairement une certaine concordance dans le rapprochement entre nos suppositions de départ et la réalité du terrain. Ceci a pour conséquence de faire ressortir, et par la même, à tendre à vérifier certaines de nos propositions dont nous retenons que :

- la pratique assidue d'offre créatrice pertinente, avec un degré de proactivité et de nouveauté élevés par rapport au contexte, serait fonction du secteur considéré et du marché ciblé ;
- les (dis)positions trouvées sur le marché d'accueil conditionneraient la pratique de l'offre créatrice

La rencontre et les discussions tenues avec ces premiers experts nous ont guidée dans nos choix, tant sur le type de secteurs à privilégier, que sur leur orientation, de façon à avoir matière à travailler.

Dans certains secteurs, comme par exemple celui des biens de consommation où il y a peu d'investisseurs étrangers qui sont orientés marché domestique, la croissance est faible et il n'y a pas grand chose à découvrir en matière d'innovation.

Nous avons tout de même tenu à enquêter auprès du plus grand nombre possible d'entreprises, de secteurs différents, et ce pour nous conforter dans nos choix, et afin que ceux-ci soient d'un intérêt le plus pertinent possible .

Nous avons donc prospecté auprès de vingt neuf entreprises de secteurs variés, réparties comme suit :

|  |   |
|--|---|
| Télécom  | 2 |
| Technologies de l'information  | 2 |
| Electroménager   | 2 |
| Grande distribution  | 1 |
| Holding (différents métiers)   | 1 |
| Pêche + Transformation des produits de la mer                        | 5 |
| Construction et réparation navale bateaux de pêche, commercial       | 1 |
| Chimie   | 1 |
| Production/distribution/ produits pharmaceutiques                    | 2 |
| Concessions : (gestion portuaire et eau+électricité, assainissement) | 2 |
| Bureau d'étude   | 1 |
| Industrie  | 4 |
| Restauration   | 2 |
| Tourisme   | 1 |
| Audio-visuel   | 1 |
| Agroalimentaire  | 1 |

Nous avons souvent essayé de nous rapprocher d'entreprises les plus représentatives de leurs secteurs et les plus « ouvertes ».

### 3.3 Phase exploratoire et critères adoptés pour la sélection des cas

Partir dans l'exploratoire intégral n'est certes pas aisé, ni recommandé, les découvertes peuvent certes prendre des allures de quelque aventure sur une île mystérieuse mais ne pas se montrer d'un intérêt certain, ou encore révéler des contrastes intéressants à relever, mais ne pouvant se montrer généralisables. Ainsi comme le souligne Wacheux<sup>330</sup>, faut-il « sélectionner des situations qui répondent le mieux aux questions théoriques explorées ».

Le choix des cas est un défi auquel le chercheur doit faire face au moment opportun de son étude. La littérature se rapportant à la méthode des cas foisonne certes d'orientations et de recommandations sur le sujet, notamment sur les critères de choix, mais souligne Hlady Rispal (Bordeaux, 2002) ne permet pas une opérationnalisation immédiate.

Deux alternatives s'offrent au chercheur, ou il choisit la similitude, la représentativité, ou bien il opte pour la diversité.

<sup>330</sup> WACHEUX F., 1996, op. cit., p 191-192

Dans ce choix le chercheur reste seul maître, certes, mais ce n'est pas fait pour lui faciliter la tâche puisqu'il doit en même temps composer avec les orientations et les procédés dictés par le sujet, d'un côté, et les contraintes et les spécificités du terrain, de l'autre.

Nous avons de ce fait sélectionné, à l'issue de l'étape exploratoire menée sur le terrain, des cas nous autorisant une certaine répliquabilité et donc une possible généralisation, en plus d'autres cas qui devaient nous permettre de mettre le doigt sur des contrastes, et ce afin de pouvoir relever ce qui fonctionne et ce qui aboutit à des résultats inverses, pour ne pas dire échouent, selon nos considérations.

Tous ces choix, nous en sommes bien consciente, n'engagent que nous et restent imprégnés d'une certaine subjectivité.

Les critères retenus pour la sélection de nos cas ont reposé sur trois bases :

- **le secteur**, pour les raisons évoquées plus haut,
- **l'influence managériale** dans les situations de partenariat : nous avons retenu dans les cas de partenariat avec des investisseurs locaux, les cas seulement où l'investisseur étranger exerce une influence managériale, politique, lui permettant d'imposer des décisions, notamment celle d'émettre l'offre créatrice.
- **Le degré d'innovation de** ces offres créatrices étrangères

### 3-3-1 Phase exploratoire

L'étude exploratoire se caractérise par une recherche où la théorie nécessaire est moindre, où les liens de causalité n'ont pas à être repérés et où l'analyse est minimale (R. Yin, 1999).

Elle permet cependant, ce qu'elle a fait pour nous, de repérer sur quel terrain partir, et donc quels secteurs seront les plus concernés par le thème d'étude.

Elle nous a, par ailleurs, aidée à élaborer notre guide d'entretien.

Les secteurs retenus et les entreprises visitées nous ont été recommandés par un réseau relationnel comprenant les experts dont nous avons parlé, quelques entrepreneurs rencontrés au tout début de l'étude. Puis au fur et à mesure par d'autres experts, ou responsables d'institutions entrant dans le monde global de l'entreprise. Des organismes et des institutions comme l'USAID ou la CGEM, pour ne citer que ceux-ci, nous ont été d'un précieux apport documentaire. Ils nous ont permis de collecter tout un ensemble de documents intéressant la vie et les évolutions de l'entreprise et de son environnement essentiellement juridique et financier, ou encore d'être informée des mesures prises ou à prendre pour le développement de ces entreprises, en particulier, celui de la PME au Maroc. Il nous a de plus été remis un listing d'entreprises parmi lesquelles nous pouvions choisir les plus intéressantes pour notre

étude. Parmi les autres institutions<sup>331</sup> nous citerons, entre autres, l'APEBI, la CFCIM, la CICIM, France Loire Atlantique, La Mission Economique et financière près de l'ambassade de France à Rabat, L'antenne économique de l'ambassade du Maroc à Paris, l'ODI à Paris, la Direction des Investissements à Rabat, la SONABA (Agadir), quelques chambres de commerce marocaines et étrangères de Casablanca et d'Agadir.

Nous retrouverons en annexes, la liste, sous forme de tableau, des vingt neuf entreprises retenues et dont les responsables ont été interviewés en phase exploratoire, ainsi que le mode, le lieu et la durée d'entretien pour chacune d'elles.

A l'issue de cette étape, nous avons dû passer à la sélection proprement dite.

### 3-3-2 Secteurs et entreprises retenus

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Télécom                       | 1 |
| Technologies de l'information | 1 |
| Concessions                   | 1 |
| Bureau d'étude                | 1 |
| Industrie                     | 3 |
| Tourisme                      | 1 |
| Audio-visuel                  | 1 |

L'interview a été réalisée avec l'appui d'un guide d'entretien spécifique aux entrepreneurs, dont nous donnons ci-dessous les principaux thèmes, en incluant les relances éventuelles quand elles n'étaient pas spontanées, ce qui était le cas dans plusieurs situations. La version complète du guide, avec les relances se trouve en annexes.

Un autre guide que l'on pourra trouver également en annexes a été réalisé à l'attention des autres interlocuteurs, autres que les entrepreneurs.

---

<sup>331</sup> CGEM : Confédération Générale des Entreprises du Maroc

APEBI : Association des Professionnels de l'Électronique, de la Bureautique et de l'informatique

CFCIM : Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc

CICIM : Chambre Italienne du Commerce et de l'Industrie du Maroc

Loire Atlantique : organisme de coopération entre les régions de la Loire Atlantique et la région d'Agadir des professionnels de la pêche.

ODI : Office de Développement Industriel

SONABA : Société Nationale d'Aménagement de la Baie d'Agadir



## 1<sup>ère</sup> partie

### 1) L'Entreprise

### 2) L'expérience

**Critères de choix des firmes pour tel type de marché : peu ou pas tournées vers l'export ?**

### 3) Attitude réactive vs pro-active sur ce type de marché

### 4) Offre créatrice ou innovation : considération et pratique

### 5) Environnement propice :

- à l'entreprise

- au marché considéré

### 6) Expérience propre en matière d'offre créatrice

### 7) Portée de l'offre : pour

- l'entreprise

- le secteur : apports concrets,
- le marché, : apports + modifications, perception et différentiel d' image
- image des produits et perception de la qualité
- image des ressources humaines
- image du pays : par extrapolation
- les entreprises nationales du même secteur : attitudes et réactions

### 8) Approche de l'entreprise en matière d'offre créatrice sur ce marché

### 9) Dimension managériale :

- identification des facteurs qui peuvent intervenir en tant que leviers pour opérer un transfert de techniques de management et autres changements en interne
- Conséquences managériales pour l'entreprise (comportements, culture, structure, organisation, communication)

**10) Mise en réseau** éventuelle

**11) Degré de rupture de l'innovation par rapport aux technologies existantes**  
(technologies au sens élargi entendu dans l'étude)

**12) Facteurs clés de réussite et d'échec d'une innovation dans un pays émergent ?**  
**Management de l'offre créatrice ?**

## 2<sup>ème</sup> partie

### 1-Macro-environnement :

- **le marché** : état et perception
- **l'Etat** : rôle et position
- **l'environnement scientifique et technique** : état et rôle

### 2 -Micro-environnement :

- **projet de l'entreprise**
- **l'état des lieux au niveau technologique et transmission du savoir**
- **Gestion de l'information**

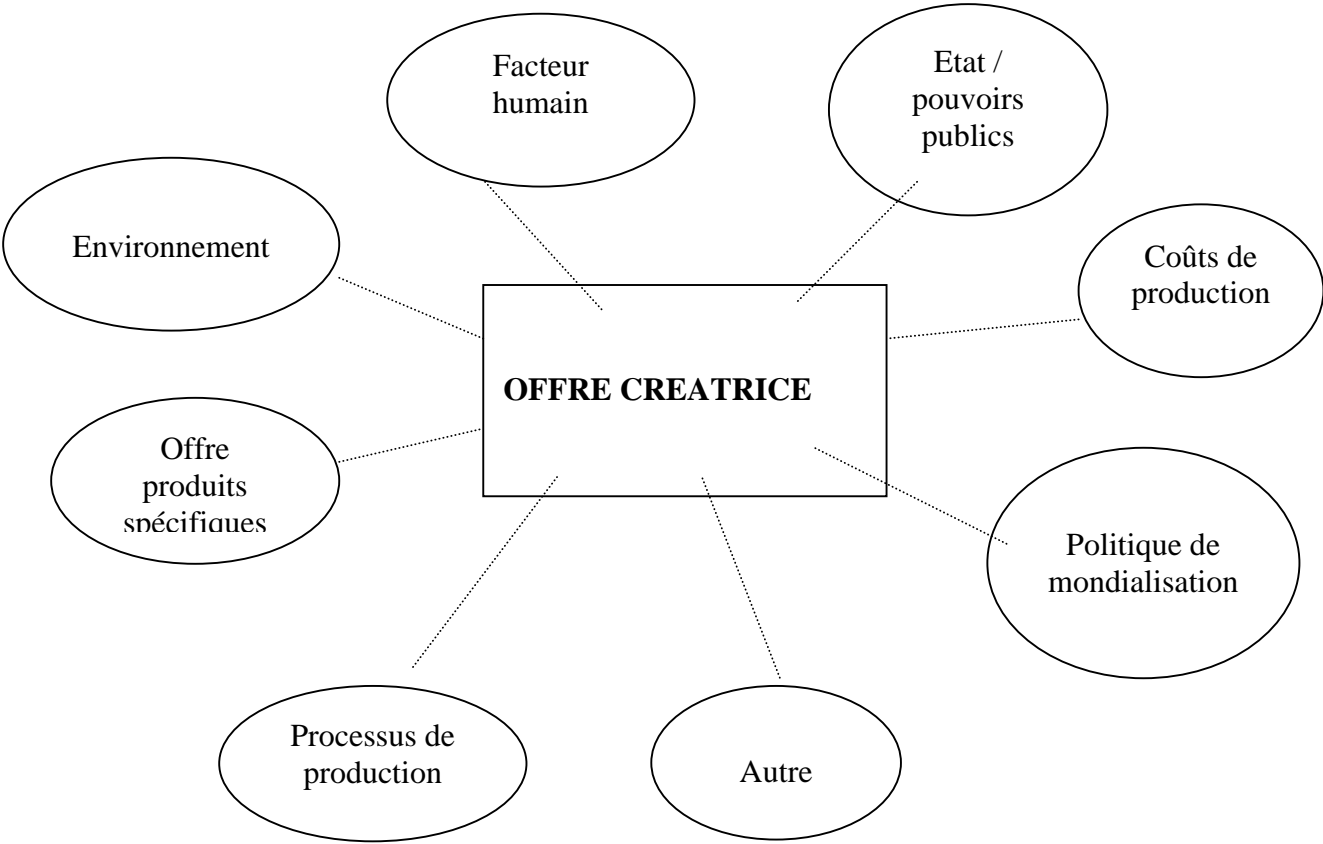
## 3<sup>ème</sup> partie

Structure du schéma de pré-conceptualisation

Cette dernière partie est un peu particulière au sens où elle inscrit l'étude et les interviews dans une certaine chronologie. Elle intervient en dernier ressort dans notre investigation, comme une synthèse de ce qui a été dit ou omis, et comme une ouverture du débat sur tout ce qui aurait pu être abordé et dit, ou qui pourrait l'être.

Son principal objectif consiste à faire participer, de façon plus active, le dirigeant interrogé, à l'étude. C'est le moment où il prend un stylo et collabore à l'élaboration de ce canevas.

Figure 12: modèle général : facteurs-clés de la logique décisionnelle de l'offre créatrice



Les facteurs sont au départ au nombre de sept, ils peuvent éventuellement être complétés ou amputés d'autres facteurs que nous pourrions découvrir en soumettant ce schéma à nos interlocuteurs.

Ces premiers éléments sont perçus, eu égard à nos premières interviews et à quelques références bibliographiques précédemment évoquées, comme clés, dans une telle décision d'élaboration d'offre créatrice. Nous retrouvons le détail et les résultats concernant ces facteurs et le canevas de façon générale, dans le dernier chapitre de ce travail.

Restera à tester la validation empirique de ce schéma.

Un élément facilitateur pourrait être étudié en dehors de ces considérations, il se rapporte au marketing et éventuellement aux variables du mix qui ont le plus marqué l'offre considérée

La dernière rubrique sert à faire le point pour être sûr de ne pas passer à côté de choses intéressantes, que nous n'aurions pas abordées ou auxquelles nous n'aurions pas pensées. Elle a permis, d'autre part, de recueillir les sentiments des répondants, sur le thème choisi et la pertinence de l'étude, ce qu'ils peuvent en attendre et ce qu'elle peut et doit apporter.

### **Compléments :**

**Les autres aspects intéressants qui n'ont pas été abordés ?**

**Votre avis sur ce travail ?**

### **Déroulement :**

La prise de contact et la poursuite des études s'est faite directement avec les directeurs généraux des différentes unités visitées. Dans quelques rares cas l'entretien a débuté avec le directeur général et s'est poursuivi avec d'autres responsables indiqués par lui. Nous avons ainsi été mis en contact avec un DRH, et un directeur des investissements et de la construction, coordinateur et également actionnaire dans la société en question)

Ceci place d'entrée de jeu la décision d'offre créatrice au plus haut rang de l'entreprise.

Il est un point important à signaler dès à présent, parce qu'il fait intervenir d'autres répondants que nous avons souhaités rallier à l'étude pour la compléter, c'est le caractère construit et perçu d'une offre créatrice que nous avons évoqué précédemment. Pour pouvoir en juger, nous avons émis le souhait et cherché à rencontrer, quand cela nous a été possible, les partenaires ou les destinataires de l'offre. Cela s'est fait de façon formelle en interrogeant des destinataires directs comme dans le cas de la constitution du réseau commercial en téléphonie mobile, mais aussi dans plusieurs autres cas de façon informelle. Nous avons, dans le cas de la téléphonie mobile, effectivement pu rencontrer deux partenaires de Médi Télécom qui nous ont fait part de leurs points de vue et de leurs impressions sur l'offre qui s'est adressée à eux, tout en nous faisant partager leur expérience avec leur partenaire commanditaire et initiateur de l'offre.

Ils nous ont, entre autres, confié leur perception de cette offre, de ce type de partenariat, des effets sur leur activité, de leurs restructurations et de tous les effets entraînés par une telle mise en réseau.

Leur témoignage a été d'un apport complémentaire et illustratif très intéressant. Il a contribué à enrichir l'étude.

De même que de façon informelle, et tout au long de cette étude, il était intéressant de profiter de chaque occasion qui se présentait sur le terrain pour questionner les bénéficiaires de certaines offres, en particulier les consommateurs « grand public ».

Les secteurs que nous avons souhaité prospecter l'ont été à l'exception de celui de la grande distribution que nous regrettons.

Les innovations semblent évoluer en phase, et aller de pair, avec la croissance de certains secteurs, aux dépens d'autres, on remarque que là où la créativité est la plus soutenue le secteur bénéficie de la plus forte croissance. Par ailleurs, et comme indiqué dans le rapport sur les grappes dans Le Maroc Compétitif<sup>332</sup>, la croissance forte de certains secteurs s'accompagne d'un développement soutenu des IDE (Investissements Directs Etrangers), ainsi parmi les différents scénarii présentés dans ce rapport, qui sont, selon lui, envisageables, et que nous avons, effectivement, relevés durant l'étude,

La croissance la plus faible concerne les industries axées sur le marché domestique et touche essentiellement les biens de consommation et l'Agro-alimentaire. On trouve là des investissements essentiellement marocains avec une faible participation des IDE.

Vient ensuite la croissance modérée qui toucherait les exportations traditionnelles. On retrouve là le textile/ habillement, les fruits et légumes ou encore les phosphates et la chimie. Les investissements sont essentiellement marocains, soutenus par les IDE.

Enfin la croissance forte, comme nous l'avons indiqué, qui bénéficie du soutien le plus fort des investisseurs étrangers est celle qui touche les exportations de services et de nouveaux produits et concerne des secteurs comme le tourisme, l'informatique, l'électronique, les composants en automobile, et les Télécommunications, principalement dans l'équipement. Le développement ici est soutenu et axé sur les IDE<sup>333</sup>

Ceci nous amène à la conclusion que deux caractéristiques se rapportant à certains secteurs semblent attester de leur capacité à émettre de l'offre créatrice, ce que nous avons pu vérifier lors de l'étude de cas :

---

<sup>332</sup> Le Maroc Compétitif, *Plan d'Action Stratégique*, DRI/Mac Graw-Hill, FOCS., Créergie Maroc, Novembre 1996

<sup>333</sup> Le Maroc Compétitif., op. cit., 1996

- **le caractère de haute technicité, ou haute valeur ajoutée** (toutes proportions respectées, par rapport au référentiel), on signalera une nuance qui doit garder toute sa signification pour la suite de ce travail et qui concerne ce caractère , il s'agit davantage d'une technicité software, que du High-tech au sens entendu en Europe ou ailleurs, même si ce niveau High-tech est atteint par certaines entreprises, ST Microélectronics, située très en amont par exemple. Peut être faudrait-il parler de « moyenne technicité », on gardera tout de même, pour simplifier, le premier terme utilisé.
- **l'orientation à l'export** accompagnée d'un développement « soutenu » ou « axé » sur les IDE

Ces caractéristiques peuvent se conjuguer à certains faits de levier et d'intérêt, qui offrent, actuellement, à quelques secteurs une considération nouvelle, nous allons présenter les trois plus remarquables d'entre elles

### **3-3-3 Des secteurs à part**

#### **3-3-3-1 La distribution**

Le secteur de la distribution a fortement été révolutionné ces dernières années mais il vacille encore entre un système qui le tire vers le haut par une réorganisation complète et des apports en matière de qualité et de sécurité des clients, mais aussi des fournisseurs et des distributeurs, qui se trouvent eux-mêmes à la pointe de leurs domaines, et un système encore précaire de distribution anarchique caractérisé notamment par un déficit en qualité et/ou en sécurité aux niveaux de l'approvisionnement, d'absence de qualité et de garantie du produit, de sécurité de l'emploi, des prestations sociales, comme l'absence de système de sécurité sociale, ou de toute autre prestation, mais également par une concurrence déloyale.

Il y a encore une dizaine d'années les grandes surfaces n'étaient pas connues au Maroc. Quand cette lacune a commencé à être comblée, les espoirs ont été un peu déçus, ce qui a fait qu'il y a eu un *stand by* notamment au niveau du développement du nombre de magasins des deux grandes enseignes présentes au Maroc. Mais si l'on considère la multiplication de ces grandes surfaces pour l'année 2000 et 2001, ainsi que les nouvelles dispositions et les innovations apportées notamment celle des centrales d'achat, pour l'ensemble du pays, tous les espoirs reprennent pour une réorganisation du système distributif.

Apparaît, cependant, une rupture dans ce marché, et dans son système de distribution, qui est celle du « parasitage » causé par le manque de transparence et par le culte du secret.

Mais l'espoir dont on a parlé plus haut laisse entrevoir un effet prévisible et déjà visible : d'ici à quelques courtes années, on peut assister à un renversement de la tendance actuelle en matière de distribution, et avoir de plus en plus, selon certains professionnels, soit de la

grande surface alimentaire et qui fait en même temps d'autres produits, soit des grandes surfaces spécialisées.

Ces créneaux vont se développer assez rapidement, ils n'auront peut être pas les tailles des grandes surfaces d'Europe. Certains des revendeurs, avec des surfaces relativement peu importantes, deviendront des spécialistes ou disparaîtront.

### **3-3-3-2 Les télécoms**

C'est véritablement le secteur où l'explosion a été la plus remarquable et la plus remarquable. Il suffit simplement d'aller dans le pays pour s'en rendre compte.

L'organisation est un des leviers, mais aussi dans ce cas une conséquence, de l'offre créatrice qui a été initiée dans l'organisation de la fonction commerciale du deuxième opérateur et de son système de distribution qui a propulsé le secteur. C'est actuellement l'un des rares secteurs qui a réussi l'alliance de compétences nationales et internationales afin de développer une réelle maîtrise technologique autour d'un grand projet commun : faire entrer le Maroc dans l'ère nouvelle des télécommunications pour tous. On est face à une émulation forte de modernisation de ce secteur d'activité. L'orientation est certes tournée vers le marché domestique mais à plus long terme c'est la région méditerranéenne, et l'international qui sont visés, par la constitution d'un nœud de réseaux de la région par rapport à l'ensemble de la communauté européenne.

C'est également, par son orientation locale, un des rares secteurs qui a eu un fort impact au niveau du comportement des consommateurs. Cette influence sur l'organisation interne de l'entreprise mais également sur son environnement proche, et en particulier sur ses clients a entraîné des répercussions sur l'opérateur historique par l'effort marketing et communication, déployé et sa présence commerciale renouvelée, puisque celui-ci a dû revoir les concepts mêmes de ses agences en les spécialisant. On remarquera, qu'on commencera dès lors à parler de clients dans un tel secteur, on passe véritablement d'une culture d'usager à une culture client.

En prenant appui sur nos postulats de départ et sur la littérature relevant l'impact de l'offre créatrice aussi bien sur l'entreprise que sur son environnement, nous avons sélectionné des secteurs où l'on voit le mieux apparaître de tels conséquences

### **3-3-3-3 les NTIC**

Dans ce secteur, en particulier, nous avons assisté au Maroc à un fort bond vers un progrès certain et quantifiable. Cela peut probablement s'expliquer en partie par la réputation des marocains, reconnue à travers le monde, dans le domaine de l'informatique, ce qui explique du reste, les chasseurs de têtes étrangers qui viennent recruter au Maroc certains profils en particulier dans ce domaine. Il y a donc là une image reconnue à l'étranger, ce qui peut être un point d'attrait pour des entrepreneurs concernés pour s'implanter ou développer des investissements dans le pays. Ce peut également être une motivation pour entamer un

processus d'offre créatrice, puisqu'on trouve, là, un élément essentiel : les compétences requises.

L'offre créatrice devient d'ailleurs de plus en plus rattachée, après la composante financière à ces compétences distinctives et à la formation de base des ressources humaines trouvées dans le pays.

Ces compétences distinctives, dans certains domaines, sont parfois explicites et dans beaucoup de cas implicites, et restent à dévoiler.

Le domaine des Nouvelles Technologies de l'Information et de la communication en regorge, moyennant parfois quelque formation complémentaire ou une mise à niveau généralement rapidement assimilée.

Ce qui nous autorise à considérer que deux de nos propositions pourraient se confirmer :

### **P3**

la proposition selon laquelle l'offre créatrice serait fonction du type de secteur

et

### **P4**

La proposition selon laquelle un type de marché (pays) autoriserait une offre plutôt qu'une autre, en raison des conditions liées au positionnement, à la culture, à la solvabilité, à la taille, au taux de croissance, à l'existence ou non de porteurs de ces projets, à l'acceptation de la nouveauté, de la technologie envisagée et à l'accueil réservé aux produits étrangers.

Les secteurs pouvant répondre aux critères de la recherche étant repérés, nous avons déterminé quelques thèmes qui formeront la base de notre étude.

## **3-4 Thèmes retenus**

L'analyse de chaque cas se fera autour des grands thèmes issus du guide d'entretien :

- **Investir dans un pays émergent**
- **Pratique de l'offre créatrice**
- **Répercussions de l'offre créatrice** sur l'entreprise et sur son environnement élargi
- **Management de l'offre créatrice**, sa place dans la politique générale de l'entreprise



Une fiche signalétique présente l'entreprise selon les renseignements suivants :

|   |
|---|
| <b>Entreprise</b>   |
| <b>Origine</b> : savoir si elle joue un rôle dans le relationnel et la capacité d'intégration de l'unité dans son nouveau marché  |
| <b>Secteur d'activité</b> : nous informe sur le type d'activité de l'entreprise et peut avoir un impact sur le type d'offre entreprise  |
| <b>Part étrangère dans l'entreprise</b> : le plus important n'est en fait pas la part en capital (sauf si l'influence est directe) mais plutôt en contrôle opérationnel et en influence managériale |
| <b>CA</b> : connaître l'envergure et l'assise financière de l'unité   |
| <b>Dirigeant</b>  |
| <b>Effectif</b>   |
| <b>Partenariat</b> : influence du partenariat, s'il existe, de façon générale et particulière, dans la pratique de l'offre créatrice, son influence sur le relationnel et l'essor des décisions     |
| <b>participation dans le capital</b>  |
| <b>Marché cible</b> (local, local+export, export seul)  |
| <b>Positionnement</b> sur le marché marocain  |
| <b>Principaux concurrents</b>   |
| <b>Production</b>   |
| ➤ gammes,   |
| ➤ produits,   |
| ➤ position par rapport à la concurrence   |
| ➤ type de clientèle   |
| <b>Forces et faiblesses sur le marché local – raisons</b>   |
| Part étrangère et part de l'entreprise considérée dans le secteur concerné : pour avoir une idée et des explications sur l'état dudit secteur   |

Avant de présenter véritablement les cas retenus dans les secteurs sélectionnés, nous aimerions revenir sur certains critères et notamment : les déterminants majeurs de « haute technicité » et « l'export » (3.5), la part étrangère dans le chiffre d'affaires et la taille des entreprises (3.6) ainsi que la localisation géographique(3.7)

### **3-5 Deux déterminants majeurs : la « haute technicité » et l'orientation export sous-tendue par la taille d'investissement « soutenu » ou « axé » sur les IDE**

La première vague d'entretiens a fait émerger certains points qui semblent influencer sur la pratique de l'offre créatrice par les investisseurs étrangers installés au Maroc. Ce sont le marché ciblé et le degré de technicité ou haute valeur ajoutée.

En effet c'est auprès des entreprises répondant à ces deux critères que nous avons trouvé davantage matière à travailler et qui se sont d'ailleurs senties les plus concernées par cette étude et qui s'y sont par conséquent le plus impliquées.

Plus soumises aux changements rapides qui sévissent dans ces domaines de haute technicité dès lors qu'elles s'exposent, sur un marché international, également par l'export, à une concurrence féroce, et beaucoup moins maîtrisée qu'à l'échelle du marché interne, elles se soucient par conséquent beaucoup plus de renforcer et de renouveler leurs avantages concurrentiels.

Elles s'engagent, de ce fait, plus volontiers dans l'anticipation pour garder une certaine avance, et dans l'innovation pour ne pas se trouver en reste face à leurs concurrentes. Elles sont plus susceptibles d'avoir recours à l'innovation pour subsister, avancer et pourquoi pas dominer.

On le voit donc, l'offre créatrice oblige et permet de garder une longueur d'avance sur la concurrence. Sa pratique met en exergue le degré de proactivité d'une entreprise.

Ce qui nous autorise à souscrire que la proposition **P2** a de grandes chances d'être confirmée lors du travail d'analyse des données du terrain. Celle-ci stipule que l'innovation montre le degré d'anticipation ou de réaction d'une entreprise.

|  |
|--|
| L'offre créatrice pourrait révéler le degré de pro-activité vs réactivité de l'entreprise. |
|--|

Le rôle des autorités du pays précédemment évoqué semble intervenir de façon encore plus soutenue et plus explicite dans ce cas, que dans une orientation marché local.

Pour une grande majorité d'entre eux, l'orientation vers l'export est essentiellement due à l'étroitesse du marché local et à la faible demande interne, ce qui laisse penser que l'attitude en matière d'innovation pourrait également être différente.

Ainsi **P7**

L'offre créatrice d'investisseurs étrangers pourrait être pensée et élaborée autrement selon qu'elle est orientée marché local ou à l'export.

pourrait se vérifier

I.ANSOFF(1971) a mis en évidence les types de manœuvres stratégiques que permet le projet ou la stratégie d'innovation, en particulier

- les stratégies de diversification ou d'intégration
- les stratégies de désengagement ou de recentrage, (on peut rajouter d'extension ou d'expansion géographique)

L'innovation met de ce fait entre les mains des entrepreneurs qui y ont recours les moyens et les armes pour contrecarrer les effets du temps et des concurrents, en leur permettant de gagner une avance très précieuse, particulièrement quand l'exposition, dans la situation de l'export, les met « à découvert » sur un plan mondial. Ils font face à une rude épreuve quand il s'agit de maintenir le cap ou de prendre les devants dans les domaines high tech.

Il est à noter, enfin la corrélation qui est souvent faite entre le caractère « haute technicité » ou « haute » valeur ajoutée et le concept même ou dimension de l'innovation, l'assimilation est telle que cette analogie fait de ce caractère de valeur ajoutée presque un élément inhérent à l'offre créatrice.

Une autre raison nous a poussée à nous concentrer sur ces types de secteurs pour mesurer le degré de pratique et d'influence de l'innovation qui y règnent, principalement dans le cas des secteurs orientés à l'export.

Nous recherchions par là, à faire la lumière sur les efforts fournis et les possibilités qui peuvent exister dans ce marché, pour montrer que la sous-traitance classique n'est pas la seule possibilité offerte par ce domaine de l'export.

Les investisseurs étrangers peuvent, en étant eux-mêmes installés dans ce pays, se développer et se créer les mêmes avantages que ceux qu'ils pourraient rechercher à récolter d'une relation de sous-traitance banale, tout en s'orientant, vers d'autres voies de développement., plus facilement repérables, en étant sur place.

### **3-6 La part étrangère dans le chiffre d'affaires et la taille des entreprises**

Nous n'avons pas eu a priori, au départ de cette étude, de préférence pour une structure capitalistique particulière d'entreprise, même si nous nous attendions à rencontrer davantage d'innovations chez les plus grandes, ce qui au demeurant, ne s'est pas confirmé.

Nous avons, en fin de troisième chapitre vu que seul un consensus, entre les acteurs, mais aussi entre les fonctions de l'entreprise peut servir au mieux et stimuler l'offre créatrice, en dehors (pratiquement) de toute autre considération de taille ou de moyens. Nous nous étions, pour ce faire, fondée sur des suppositions que nous avons déduites d'observations empiriques et d'écrits théoriques.

De plus, toutes les entreprises au Maroc gardent des proportions « raisonnables » comparativement aux effectifs de sociétés ou de grands groupes dans d'autres pays et d'autres métropoles ou mégapoles à travers le monde.

Nous avons trouvé des innovateurs, autant engagés, dans les deux types de structures : grands groupes (ou plutôt leurs filiales qui restent sous leur égide) et PME, voire TPE. Les unes et les autres ne sont cependant pas tout à fait autonomes ou engagées seules (degrés variables d'autonomie). La base arrière existe dans la totalité des cas étudiés ce qui leur confère une certaine assise, une confiance et un sentiment de sécurité pour s'engager dans de telles initiatives.

Quant à la part détenue, par l'investisseur étranger, dans le chiffre d'affaires, là aussi si nous soupçonnions que son importance conférerait à ce dernier, quand il est en situation de partenariat, la décision dans une telle initiative, et même si cela s'avère vrai dans des cas étudiés, cela ne se révèle pas une vérité globale. Nous avons rencontré des cas où les investisseurs étrangers sont financièrement minoritaires, en partenariat avec des investisseurs locaux, mais qui, soit de façon contractuelle, soit par accord tacite, ont le plein pouvoir d'émettre les décisions stratégiques. Leur collaboration est même, dans certains cas, mise à profit, à cette fin.

De ce fait, c'est plutôt la position managériale et non la position financière qui a retenu notre attention par la suite; elles ne vont pas forcément ensemble.

Ce ne sont donc pas tant les flux financiers drainés par ces investisseurs étrangers qui nous importeront, à moins qu'ils ne soient en relation directe avec cette influence managériale qu'exerce l'entreprise concernée et qui nous intéresse en premier lieu.

### **3-7 La localisation géographique**

Les entreprises prospectées et retenues sont toutes concentrées sur deux axes : Casablanca/Rabat et le sud (Agadir et sa banlieue) ; avec ces deux axes on est au cœur de l'économie marocaine.

Les raisons d'un tel choix sont évidemment d'ordre pratique, pour des questions de proximité et de temps mais aussi de concentration du tissu économique local sur ces régions. Cela nous a permis non seulement de rencontrer, à plusieurs reprises, ces entreprises mais également de pouvoir rendre visite et nous entretenir avec les associations professionnelles (APEBI), les pouvoirs publics, les institutions, marocaines et étrangères de tous ordres en charge des différentes facettes concernant les investissements mais aussi les investisseurs étrangers et les entrepreneurs marocains, (USAID, Direction des investissements, Mission Economique et Financière près l'Ambassade de France AU Maroc, Chambres de commerce, Ambassades, Wilaya, syndicats professionnels, confédérations (CGEM), SONABA, la BNSTP (Bourse Nationale de Sous-traitance et de Partenariat), des structures de coopération (Loire Atlantique Coopération...), des experts, des universitaires. Ils marquent tous une forte concentration sur ces axes.

Ce qui fait de ces deux axes une représentation sectorielle, diplomatique, organisationnelle et opérationnelle diversifiée, où tout est pratiquement à disposition.

Cette localisation nous a semblé, par conséquent, assez étendue même si notre champ d'investigation aurait pu être un peu plus large, notamment à l'étranger, où nous avons eu des contacts, mais pas de façon suffisante pour en tirer de meilleures conclusions.

Nous aurions pu, par exemple, rencontrer certains des responsables des grands groupes affectés à la Région Méditerranée- Afrique du Nord ou encore les dirigeants des maisons-mères, pour avoir leurs avis et mieux connaître leurs stratégies plus en amont, sur ces régions. Le temps et les moyens ne nous ont pas tout permis, nous sommes par conséquent consciente des limites de notre recherche, qui nous, le rappelons (pour nous conforter un peu) suit un objectif essentiellement exploratoire.

### **Conclusion**

En dépit de ces limites, la démarche adoptée semble le mieux correspondre au type de recherche dans lequel nous nous sommes engagée. Reste à vérifier sur le terrain, si la méthodologie choisie, confrontée à notre design de recherche, nous renvoie une qualité de travail répondant aux différents critères énoncés, et limitant au maximum les dérives qui peuvent se présenter.

Voyons dès à présent comment, sur le terrain, nos choix se sont opérés et confirmés.

## Section 4 - Choix et présentation des cas

Les premiers pas, sur le terrain sont certainement les plus délicats que ce soit en matière de choix des cas ou des répondants, ou encore de la façon de l'aborder. Ensuite le réseau se construit progressivement, pour peu que le chercheur sache être un peu diplomate, un peu « commercial », un bon négociateur et sache « vendre » son projet.

Le sujet mûrit, des interconnexions peuvent se révéler avec d'autres thèmes, d'autres terrains, d'autres problématiques. M. Hlady Rispal et une équipe de six chercheurs qui ont mené avec elle une réflexion à propos des défis que doivent relever les chercheurs en gestion insistent ( et notamment V. Pallas, une de ses collaboratrices ) sur l'impossibilité d'un choix définitif de cas, d'intervenants, d'unités d'analyse.

Le chercheur doit avoir ce souci d'immersion interactive permanente afin d'améliorer sa compréhension de la complexité du cas. Nous avons dans ce travail bien saisi ce fait pour l'avoir expérimenté et nous rejoignons cette réflexion. Il en est de même pour la fixation du nombre de cas.

C'est pourquoi différentes séries de visites sur le terrain nous ont été nécessaires pour la construction et l'aboutissement de ce travail.

### 4-1 Protocole de préparation d'un choix

Ces séries d'entretiens ont parfois été d'une aide précieuse, pour bien cerner les différentes facettes de la question étudiée, avec certains de nos interlocuteurs. Elles permettaient d'une part de reprendre contact avec d'anciens interlocuteurs pour une validation des premiers entretiens, d'autre part de continuer l'investigation et de rencontrer de nouveaux interlocuteurs parmi lesquels nous pouvions continuer de sélectionner quelques cas pertinents, par rapport à nos objectifs de recherche et aux critères de sélection que nous énonçons ci-dessous.

L'objectif de visites ultérieures sur le terrain résidait, dans la nécessité de retourner chez les précédents interlocuteurs afin de leur soumettre le compte rendu des entretiens pour validation et corrections ou mises au point éventuelles, c'est une étape essentielle dans ce travail et, de façon générale, dans toute recherche, elle lui assure qualité, crédibilité et répliquabilité.

Les critères de validation de la recherche, notamment pour juger de la qualité de sa structure, tels que retenus notamment par Robert Yin se posent comme suit :

- *validité du construit* : consiste à établir des mesures opérationnelles correctes pour les concepts étudiés en utilisant notamment plusieurs sources d'information : c'est la

triangulation (interview, compte-rendu revu, documentation de l'entreprise, internet, film publicitaire, presse, interview de certains partenaires)

- *validité externe* : il s'agit de savoir si les résultats sont généralisables au-delà de l'étude de cas. Au moins trois cas ont été pris dans le même secteur d'activité, sans parler des cas non retenus mais au travers desquels des comparaisons sont (et ont été) possibles.
- *validité interne* : ne nous concerne pas ici puisqu'elle intéresse les recherches explicatives et causales pour mettre en évidence la cohérence interne des résultats et l'enchaînement des conclusions.

Cette visite nous a donc permis de parvenir à une convergence des informations provenant des différentes sources que nous avons pu consulter sur le terrain.

La seconde phase de cette visite nous a, elle, amenée à rencontrer de nouveaux entrepreneurs étrangers et de pré-sélectionner de nouveaux cas, mais aussi d'éliminer un cas, pour cause de non suite donnée par la direction de l'entreprise.

Nous avons, rappelons-le, tablé sur deux types de structures: les grands groupes et les PME.

Il nous a, par ailleurs, semblé intéressant comme préconisé par les qualitatistes en particulier, d'introduire un cas d'échec dans le choix des cas sélectionnés. Ce cas « antipode » devait, paradoxalement, permettre de vérifier la solidité de certains principes de base desquels nous sommes partie.

Le cas « démarqué » permettra de vérifier la validité de certaines propositions émises. Cette pratique enrichit l'étude dans le sens où elle conduit à mettre en évidence les disfonctionnements mais aussi les points communs, jusqu'à une certaine limite, avec les cas de réussite. Le recours à cette pratique peut aider à illustrer et à faire ressortir parfois les mécanismes et les rouages du succès ou de l'échec. Ce que nous avons également voulu vérifier ici. L'adoption de cette pratique et les exemples ne sont pas rares, et pour cause, une telle démarche permet d'insuffler une dynamique à l'étude.

Le fait d'avoir décidé d'inclure dans l'étude un cas « antipode » et de s'être tournée vers certains types de secteurs, montre d'emblée que le choix des cas n'est pas le fruit d'un pur hasard, mais qu'il s'agit bien d'un choix orienté. De quelle façon et dans quels buts, c'est ce que nous allons voir dans le développement qui suit.

## 4-2 Choix des cas : un choix raisonné

Le choix des cas rappelle Hlady Rispal (2002) détermine la structuration de la recherche, la procédure de collecte et d'analyse des données. C'est une étape importante en ce sens qu'elle oriente les investigations à venir.

### 4-2-1 Modalités du choix

Deux situations se présentent au chercheur à partir du moment où il se lance dans une étude qualitative et qu'il opte pour l'étude de cas : les études de cas unique ou de cas multiples. Peut-on trouver des prérogatives dans le choix de l'une ou l'autre des solutions, quels sont les avantages et les inconvénients de chacune d'elles?

Un des fervents défenseurs du recours au choix unique, R. Yin (1990) le préconise, dans trois situations<sup>334</sup> :

- tester, confirmer, réfuter ou compléter une théorie
- mettre en exergue l'unicité et la rareté d'un phénomène étudié
- révéler un phénomène qui sans être rare n'a pu être connu de la communauté scientifique.

Si un cas unique peut représenter un intérêt en soi comme le confirment certains auteurs, en raison essentiellement de la profondeur de l'étude qu'il peut permettre ou encore de la spécificité, de la particularité d'un phénomène qu'il peut vouloir mettre en exergue, l'étude multi-cas (ou cas multiples) a également son importance et sa spécificité, en fonction de l'orientation que l'on souhaite donner à la recherche. Outre le fait qu'elle peut permettre l'étude exploratoire et autoriser la comparaison des différents résultats, l'étude multi-cas comporte un potentiel de généralisation.

Ce fait est a priori difficilement appréciable, son aboutissement ne peut rester qu'à la limite du subjectif, le chercheur restant seul juge de son terrain et du moment où il pense avoir abouti à ce fait de « saturation théorique », concept qui suppose que la relation observée au sein d'un groupe soumis à certaines conditions sera la même pour un autre groupe soumis à des conditions similaires.

Yin (1990) souligne que le nombre de cas dépend du degré de certitude souhaité pour la recherche, et de l'ampleur des différences constatées.

Dans les deux cas, ce qui importe, c'est avant tout la contextualisation de l'étude et comme le rappelle Hlady Rispal (2002) « *la sélection des cas doit s'opérer de façon méticuleuse et théorique* ».

---

<sup>334</sup> HLADY RISPAL M., 2000, op. cit.



Partir dans l'exploratoire intégral, à la rencontre de l'offre créatrice, le risque c'est de tomber peut être sur des expériences intéressantes mais de ne pas pouvoir modéliser.

Il est important peut être de faire un choix raisonné par rapport au champ observé et de cibler le terrain.

Le choix raisonné que nous sommes obligée de faire serait justement de s'intéresser à des secteurs qui profitent d'un positionnement particulier, propice à la pratique de l'offre créatrice.

- soit du pays soit
- du secteur lui-même, de façon *pull*, c'est à dire avoir l'ambition de se hisser vers le haut, ou de façon *push*, être plutôt poussé par l'Etat qui peut orienter certains pans d'activités.

L'apport marginal se situe dans le choix des secteurs porteurs c'est à dire ceux susceptibles de s'engager davantage dans la pratique d'offres créatrices de marché que ce soit en position *push*, avec une tendance à l'export, ou la création de plate-forme vers d'autres marchés. Cela sous-entend probablement qu'ils ont subi des pressions ou reçu des encouragements.

Quand ils le font de façon *pull*, c'est à dire à partir d'une volonté propre de se développer, ils ont alors une tendance à entraîner le marché local et à le tirer vers le haut. Le potentiel, dans le second cas peut être plus important, mais l'effort à fournir par les entreprises de ces secteurs est également plus important.

L'étude, dans sa phase (pré)exploratoire, a montré, d'un autre côté, que deux critères sont susceptibles d'influer sur la pratique d'offre créatrice : le caractère de **haute technicité** et **l'orientation à l'export**.

En fin de compte nous avons décidé d'inclure dans notre processus de recherche ces deux types d'aspect, ceux relevés lors de la phase exploratoire complétés par ceux du positionnement, nous voulons, par là, permettre une réplique littérale.

Pour satisfaire davantage à cette répliquabilité nous avons mis en lice une autre caractéristique : la représentation des deux types d'entreprises étrangères rencontrées dans ce marché.

- les entreprises étrangères à capital 100% étranger : ex : Maroc Connect (Wanadoo)
- les entreprises étrangères en partenariat : ex : Médi Télécom

L'opération n'est pas aisée au premier abord, puisqu'on est en étude complètement exploratoire et qu'aucune base préalable ne peut soutenir, en principe, notre choix ou l'orienter.

Il faut donc un minimum de critères pour cibler le terrain, il est important de faire un choix raisonné par rapport au champ observé.

#### **4-2-2 Problématique sectorielle**

Approfondir la problématique sectorielle nous a paru un élément important au fur et à mesure que nous avançons dans les entretiens et les rencontres, au risque de passer à côté d'éléments intéressants. Dans le tourisme, aujourd'hui, par exemple l'une des voies d'offre créatrice, reste la différenciation dans les produits, c'est donc un élément qu'il fallait explorer avec les professionnels du secteur.

Certains des secteurs pouvant être concernés par cette étude n'ont pas été retenus, nous avons précédemment expliqué pourquoi (textile, agroalimentaire, automobile essentiellement). Nous ne dénigrons pas leur capacité et leur volonté d'apporter de la valeur ajoutée et d'être créatifs, mais la plupart d'entre eux restent orientés dans leur quasi-totalité, si ce n'est complètement à l'export et nous souhaitons, dès le départ de notre étude y introduire les deux cas de figure, les deux orientations marché local et export, quitte à engager l'étude de cas sur certains seulement d'entre eux. Et puis il y a aussi, comme nous l'avons signalé, les contraintes de moyens et de temps.

La vision nouvelle de l'investissement étranger en pays émergent nous a conduite à nous concentrer sur des secteurs où l'avantage concurrentiel recherché par les investisseurs étrangers n'est plus seulement fondé, et selon leurs dires, sur une main d'œuvre très peu chère et non qualifiée mais qu'il s'appuie davantage sur des compétences humaines jouissant d'une bonne formation de base et ayant des capacités et des potentialités d'évolution fortes moyennant un complément de formation. Ce qui peut être un élément moteur dans l'incitation de l'entreprise à entreprendre des offres créatrices de forte valeur ajoutée.

Nous avons, de ce fait, porté une préférence aux secteurs industriels à haute valeur ajoutée, parce que le développement d'un pays est jugé au travers de son degré d'industrialisation. Certains des secteurs non retenus ne correspondaient pas à ce critère parce qu'ils tablent plutôt sur des avantages économiques basés sur le coût bas d'une main d'œuvre non ou peu qualifiée, la disponibilité au Maroc de certaines matières premières indispensables à leur activité et/ou la présence d'avantages liés notamment à l'accord qui existe entre le Maroc et la CEE qui fait que ces produits sont exonérés de taxes, on citera notamment le secteur de la pêche.

Le Maroc a besoin certes d'améliorer ses exportations tant en qualité qu'en quantité mais la raison qui nous a poussée à choisir les secteurs qui s'intéressent également au marché local, c'est que nous considérons le développement interne tout aussi important, que son développement à l'extérieur et dont il peut d'ailleurs dépendre. A travers lui le pays sera mieux préparé et se tournera davantage et de façon meilleure vers le monde, vers l'ouverture, il se développera d'autant plus rapidement.

C'est certes un gageur que de vouloir allier le business des entreprises au développement du pays, mais, aussi bien le pays, que les entreprises désirent de plus en plus s'y engager, pour aller de l'avant.

#### 4-2-3 Taille des entreprises

Concernant l'envergure des entreprises, il nous a paru important de considérer le comportement de celles-ci face à l'offre créatrice en fonction de leur taille. Nous avons de ce fait inclus aussi bien les grands groupes que les PME, lesquelles, pour ces dernières en particulier, ont soit été poussées par la forte internationalisation de leurs partenaires ou donneurs d'ordre, soit ont eu à faire face à des contraintes dans leurs pays d'origine, et qui, par conséquent, pour des problèmes de compétitivité, sont également entrées, de plain-pied, dans le phénomène de délocalisation.

#### 4.3 Tableau présentant les cas retenus

Le tableau suivant présente les neuf cas d'entreprises sélectionnées, répondant aux critères retenus en matière d'offre créatrice, ainsi que leurs domaines d'activités et les personnes rencontrées. Ces cas après une présélection, seront traités selon le schéma et les thèmes déjà posés.

| Cas                 | secteur d'activité                              | Interlocuteur                 |
|---------------------|---|-------------------------------|
| Méditélécom         | Télécommunication                               | Directeur général             |
| Accor               | Tourisme  | Dir. Général & GRH            |
| Maroc Connect       | Opérateur Internet                              | Directeur général             |
| Redal               | Concession Eau & Electr.                        | Dir. Gén. & Dir. coordinateur |
| ST Microelectronics | semi-conducteurs                                | Directeur général             |
| Assystem            | Bureau d'Etude                                  | Directeur général             |
| Segaplast           | Injection plastique                             | Directeur général             |
| Novaprim            | Equipements électroniques (activités de pointe) | Directeur général             |
| Canal Horizon       | Audiovisuel                                     | Directeur général             |

Certaines de ces entreprises travaillent uniquement en sous-traitance, d'autres à la fois en sous-traitance et en direct, la dernière catégorie ne travaille qu'en direct avec des produits et des marchés propres.

Les domaines auxquels s'adressent ces entreprises sont très divers : l'électroménager pour lequel il y a fabrication de cartes électroniques, le domaine médical avec fabrication de matériel de laboratoire, le matériel aéronautique, électrique, électronique, les composants d'automatismes, le textile, l'automobile, le paramédical, la recherche pétrolière, la hi-fi, les télécoms, le domaine militaire, la monétique, enfin toute société qui est susceptible, entre autres, d'utiliser de la petite pièce technique plastique ou autres composants fabriqués, et depuis peu conçus au Maroc.

Ces quelques précisions étant apportées quant au choix qui s'est opéré dans la sélection des secteurs et des cas à étudier, voyons à présent le protocole de recherche.

#### **4-4 Analyse du protocole de recherche au travers des cas**

##### **4-4-1 Protocole des entretiens et processus de recherche**

La structure d'une recherche souligne Yin<sup>335</sup> est la logique qui relie les données collectées aux questions initiales de l'étude.

Pour les études de cas, cinq composantes de la structure de recherche sont particulièrement importantes :

- les questions de l'étude
- les propositions
- les unités d'analyse
- la logique liant les données aux propositions
- les critères pour interpréter les résultats.

Ces éléments représentent autant d'étapes dans une recherche, et l'on ne peut passer à l'une sans avoir validé les précédentes, dans une logique qui maintient la cohésion et l'interdépendance de l'ensemble.

Nous sommes parvenue, en ce qui nous concerne, aux phases quatre et cinq qui représentent les étapes de liaison et d'analyse des données, et selon Wacheux, c'est également là où l'on procède à la préparation des études empiriques et à l'affirmation des référentiels, c'est à dire la formulation explicite du protocole de recherche. Cette étape de préparation passe aussi par le choix d'outils de collecte des données.

Pour les entretiens, différentes techniques de recueil des données s'offrent au chercheur, avec chacune ses avantages et ses inconvénients.

---

<sup>335</sup> YIN Robert K., 1989, Op. cit.

L'enregistrement libère le chercheur de la prise de notes et lui permet de maintenir sa concentration sur ce qu'il entend mais aussi sur ce qu'il voit, seulement l'acceptation d'être enregistré n'est pas toujours évidente, même si la plupart des répondants s'y prêtent volontiers. L'inconvénient est peut être de rencontrer, outre une réticence, un manque de naturel, ou des réponses standard.

La prise de notes, en cas de refus d'enregistrement, et à laquelle j'ai été contrainte à trois reprises, dont un cas retenu, a certes évité à mes interlocuteurs une situation d'inconfort ou même un refus catégorique de collaboration de leur part, mais m'a contrainte à une rapidité d'écriture, avec la crainte en même temps, de perdre des notions essentielles dans les propos de mes interlocuteurs, même si, prenant en compte ce fait, ils ont eu la délicatesse de ne pas aller trop vite dans leurs propos et de répéter à ma guise ce que j'ai pu ne pas saisir. Ce qui m'a effectivement donnée l'excuse également de pouvoir revenir, parfois largement, sur certains points lors d'entretiens ultérieurs, au moment des compte-rendus.

La prise de notes peut également se faire en dehors de l'entretien, ainsi durant l'attente, parfois d'être reçue par un interlocuteur, on peut se surprendre à observer, à remarquer et à noter des faits se rapportant directement ou indirectement au sujet, mais qui peuvent avoir un certain lien, ou une influence avec ce que l'on étudie. De même qu'après l'entrevue, il est intéressant de noter « son état d'âme », ses impressions, cela permet parfois durant les autres entretiens de faire des comparaisons et de voir si l'enthousiasme ou la déception sont confirmés et de compléter le scénario, c'est une donnée supplémentaire à la rédaction des résultats.

Le reste des données peut être puisé dans différentes autres sources d'information.

#### **4-4-2 Les sources d'information**

##### **4-4-2-1 La collecte des données**

Parmi les sources de collecte de données disponibles, on peut citer les moyens traditionnels indiqués par Yin<sup>336</sup>, au nombre de six, à savoir : la documentation, les archives enregistrées, l'entretien, l'observation directe, par exemple la visite du site, l'observation participante qui consiste en la participation aux événements étudiés, mais aussi leur simulation, auxquels s'ajoutent les techniques nouvelles.

Sans détailler ces différents outils, nous donnerons quelques précisions sur la documentation. Outre quelques éléments de précision, cet outil peut fournir des renseignements venant corroborer l'information en provenance d'autres sources. C'est une étape importante et systématique..

---

<sup>336</sup> YIN Robert K 1989, P.85

Les données fournies sont écrites et ont l'avantage comme le souligne Hlady Rispal (2002, p.132) de l'avoir été hors contexte de l'étude. Elles portent par conséquent une certaine « objectivité » « *au regard de la recherche tout en étant représentatives des intentions et des perceptions des acteurs du passé* ». Les documents peuvent fournir des informations oubliées par le demandeur ou le répondant. L'objectivité énoncée n'est que partielle et ne peut être prise pour une « vérité », dans la mesure où souvent ce sont des écrits destinés, en interne ou en externe, à diffuser une certaine information et certaines idées, en tout cas une communication « orientée », à prendre donc avec les précautions d'usage.

Les avantages de ces sources de témoignage peuvent être maximisés, si ajoute Yin, trois principes sont observés :

- utiliser plusieurs sources de témoignage, d'évidence pour permettre la triangulation ou lignes d'enquête convergentes
- créer une base de données d'étude de cas : organisation des documents, notes, bases de données, rapport de l'investigateur, tableaux, récit
- maintenir une chaîne d'évidence, ce qui permet d'augmenter la crédibilité de l'information de l'étude de cas. Le principe est de permettre à un observateur externe de suivre le cheminement de chaque déduction en partant des questions de recherche initiales jusqu'aux conclusions ultimes de l'étude de cas. De plus cet observateur doit être capable de retracer chaque étape, depuis les questions de recherche jusqu'aux conclusions, de façon à juger de la fiabilité de l'information.

En ce qui nous concerne, nous n'avons pas dérogé à cette observance. Les sources d'évidence prospectées nous ont été, chacune par ses caractéristiques, d'un apport fondamental, même si nous n'avons pas toujours pu avoir accès à toutes les sources espérées et escomptées.

Outre la documentation demandée, lors de chaque rencontre, sur les entreprises respectives, nous avons largement utilisé l'outil Internet pour consultation de différents sites marocains et français.

D'autres sources nous ont parfois été d'une aide précieuse : parmi elles des émissions télévisuelles suivies sur les deux chaînes marocaines nationales traitant des problématiques liées aux investisseurs étrangers, en particulier, leur attraction, les problèmes rencontrés par eux, leurs apports, leur vision du Maroc..., parmi ces émissions on peut citer « Entreprendre » ou encore l'émission « Emergence », Nous avons également beaucoup consulté les journaux économiques et d'autres quotidiens, magazines ou mémoires sans oublier les documents recherchés en centres de documentation et bibliothèques de certaines grandes écoles de Casablanca, ou collectées auprès des différents organismes visités et interrogés, qu'ils soient marocains ou étrangers

Il s'agit là davantage de données secondaires c'est à dire celles qui existent déjà hors contexte de l'étude mais qui peuvent l'intéresser au plus près. Elles peuvent souligner Thiétart (1999) en raison de leur valeur historique appuyer les données primaires. Elles sont soit internes à l'entreprise, ce sont les archives, notes, rapports, documents divers, règles et procédures écrites, revue de presse, press-book..., et peuvent alors contenir des informations non fournies par l'interlocuteur ; soit externes, elles se trouvent comme nous venons de le dire dans des

centres de documentation, des bibliothèques, ou auprès d'organismes privés ou publics : publications gouvernementales, INSEE, FMI, OCDE, Banque Mondiale...

En ce qui concerne ces sources de données, il convient, et c'est là un point important, de s'assurer, avant tout, que la personne à laquelle on s'adresse peut effectivement dispenser l'information recherchée. De façon générale, il s'agit de s'assurer que les informations recueillies sont en adéquation avec celles que l'on souhaite effectivement avoir.

#### **4-4-2-2 Caractéristiques du recueil des données**

La première de ces caractéristiques qui requiert un respect absolu, est la confidentialité que doit garantir la recherche. Les recherches en management et particulièrement celles d'entreprises qui sollicitent des informations compromettantes et sensibles, peuvent engendrer certains ennuis au fournisseur de l'information. C'est pourquoi le chercheur doit, en raison de sa présence dans l'entreprise, ou de la divulgation d'informations sur les organisations visitées et les personnes rencontrées, respecter une absolue confidentialité et lever ainsi tout risque de menace qu'il peut représenter, et ce, que ce soit pendant l'étude, lors de la validation des résultats par les sujets, ou encore à l'occasion de l'éventuelle publication des résultats de la recherche.

Le recueil des données comporte quatre éléments principaux : la nature des données collectées, le mode de cette collecte, la nature du terrain d'observation et de l'échantillon(cas) et les sources de données (Thiétart, 1999).

Nous avons vu les sources, voyons les trois autres éléments.

Les informations à collecter doivent répondre de façon adéquate aux théories expliquant le phénomène étudié, nous l'avons énoncé plus haut.

Le mode de recueil doit permettre de collecter les informations répondant à la problématique étudiée

Le terrain choisi doit pouvoir répondre à la problématique posée.

#### **4-4-2-3 Principaux modes de collecte**

On s'enquiert ici des données primaires. Les moyens pour les récolter sont l'entretien individuel, l'entretien de groupe, ainsi que l'observation participante ou non participante (Thiétart R.A). Nous nous arrêterons sur l'entretien individuel.

##### **▪ L'entretien :**

Burgess (1982) résume l'importance des interviews en « *(l'entretien ou l'interview) est... l'occasion pour le chercheur d'explorer en profondeur afin de découvrir de nouveaux indices,*

*de mettre à jour de nouvelles dimensions d'un problème et d'obtenir des récits et explications vivants, précis et complets, fondés sur l'expérience personnelle »(Burgess, 1982, (p.107))<sup>337</sup>*

La principale raison de conduire des entretiens qualitatifs, poursuit Burgess, est de comprendre... « *comment les individus construisent le sens et l'interprétation des situations... à partir...du cadre personnel complexe de croyances et de valeurs, qu'ils ont développé au cours de leur vie de façon à pouvoir expliquer et prédire les événements qui se produisent dans leur monde* ». Il faut donc pouvoir avoir et se donner la possibilité de découvrir ce qui se passe réellement sinon nous dit Usunier (et coll., 1999) les informations obtenues risquent de rester superficielles. Ce risque peut être évincé si le chercheur fait montre d'une sensibilité attentive lui permettant d'orienter l'entretien dans une direction allant dans le sens de la réflexion de l'interviewé, de façon à adapter son interview, voire à la modifier, plutôt dans la forme, en cours d'enquête.

Il est intéressant également de procéder, par des résumés, à des mises au point, en cours et à la fin de l'entretien, afin de s'assurer que les deux interlocuteurs ont bien compris les mêmes choses, et lever ainsi tout voile ou ambiguïté.

L'interview doit être le moment privilégié où le chercheur peut et doit pouvoir obtenir les informations qu'il souhaite avoir, qu'elles soient ou non celles qu'il a pu soupçonner et pas toujours celles qui « arrangerait » le mieux son étude. Il doit à cet effet avoir l'habileté de mener l'entretien de façon à comprendre, mais aussi à aider son interlocuteur à aller au fond de ses propres représentations et de ses pensées. L'investigateur n'intervient en principe pas dans l'orientation des propos du sujet si ce n'est pour faciliter son discours, le relancer, ou réclamer quelques approfondissements d'éléments discursifs déjà énoncés.

L'intervieweur doit, enfin, surtout essayer de couvrir, à un moment ou à un autre, tous les thèmes mentionnés dans son guide, ce que nous avons fait dans notre étude.

Notre objectif, à travers l'interview, est de comprendre le sens que les interviewés attribuent aux questions et situations qu'ils vivent dans leur contexte, et non pas de s'attacher aux interviews pré-structurées en fonction des hypothèses et suppositions du chercheur et de ce que l'on voudrait faire ressortir de la recherche, a priori.

Dans les nouvelles approches, l'interviewer peut donner son avis et même aller jusqu'à « brusquer » l'interviewé.

#### **4-4-2-4 Protocole des entretiens**

Notre analyse se fonde sur l'étude poussée de neuf cas d'entreprises ayant été en situation d'offre créatrice, et ce par le biais d'entretiens en face à face avec leurs dirigeants, qu'elles soient filiales de grands groupes ou des PME-PM.

D'une durée allant de une à trois heures à chaque rencontre, les entretiens ont été réalisés suivant la technique des entretiens semi-dirigés, avec l'appui d'un guide.

---

<sup>337</sup> source USUNIER.C., EASTERBY-SMITH M., THORPE R., 1999, op, cit.



Si l'accord était donné pour l'utilisation de l'appareil d'enregistrement, les entretiens étaient enregistrés, sinon je procédais par prise de notes. Il est en effet arrivé que certains de nos interlocuteurs, même assurés du respect de leur anonymat n'aient pas souhaité être enregistrés, j'ai respecté ce fait, et cela n'a aucunement altéré la qualité des entretiens ou des informations, dans la mesure où, ces personnes faisaient montre d'une telle disponibilité et patience que parfois ce fut peut être encore plus enrichissant.

Le guide n'était évidemment pas rigide et définitif au premier jet, des adaptations ont parfois été apportées, quand cela ne se faisait pas en cours d'entretien. Une relative flexibilité nous était indispensable également pour nous adapter à chaque cas, ce qui a fait émerger ou resurgir certaines explications ou réminiscences. Cela a ainsi permis d'approfondir quelques points.

Les enquêtés, marocains ou étrangers n'ont, une fois qu'ils ont accepté de parler, montré aucune réticence vis à vis d'un thème ou d'une question donnés. Ils n'ont pas hésité à mentionner ou à dénoncer certaines pratiques ou lacunes difficilement acceptables qui leur semblent inadmissibles parce qu'ils amènent une certaine déchéance et en tous cas un ralentissement dans le développement.

Le discours était, après chaque entretien, retranscrit littéralement, sans aucune altération ou analyse.

Dans un second temps, une réduction et non une simplification des données a été réalisée en vue de ne garder dans l'amas d'informations, que celles qui touchent directement à notre problématique, ou encore celles qui apportaient un élément nouveau et intéressant à approfondir lors de prochaines séances et auprès peut être d'autres interlocuteurs.. L'objectif à ce niveau est principalement descriptif. Ce procédé était entrepris dans une optique de présentation synthétique du cas.

Des synthèses de ces premiers entretiens ont été soumises aux dirigeants afin de faire le point sur ce qui a été dit, de le confirmer, ou d'y apporter des corrections mais également en vue de préparer le(s) prochain(s) rendez-vous.

Dans une autre phase nous avons, par une transversalité des données, cherché à repérer des thèmes communs et des résurgences, à travers les cas.

Le canevas que nous avons préconçu avec l'aide des premiers entretiens exploratoires et que nous réservions pour une ébauche de conceptualisation, était proposé, aux interviewés pour réflexion à la fin du premier (rare) ou du second entretien. Il était repris la fois suivante, pour

discussion. Etaient également abordés les autres points qui ont pu apparaître suite à notre analyse et qui faisaient également l'objet d'éclaircissement. Parfois cela a amené nos hôtes à prendre conscience de certains points sur lesquels ils ne s'étaient pas, ou si peu, arrêtés jusqu'à présent.

#### **4-4-2-5 Déroulement**

La première prise de contact est aussi celle de l'instauration d'un début de coopération, voire de l'amorce d'une mise en confiance.

Les premiers contacts se sont déroulés par téléphone, je me présentais, dans un premier temps en tant qu'étudiante préparant un doctorat dans une université de Clermont-Ferrand, puis très vite en tant que chercheur, pour passer des barrières infranchissables au départ. Une fois que la communication téléphonique avec les dirigeants était possible les choses devenaient beaucoup plus simples et dans la presque totalité des cas cela donnait lieu à un rendez-vous.

Après l'appel téléphonique suivait en général un E-mail pour davantage expliquer l'objet de la requête et ce que j'attendais de mon interlocuteur.

Sauf cas de non suite donnée à l'étude, le premier contact en face à face, n'a bien entendu pas été suffisant pour aborder tous les aspects, pour différentes raisons : ne pas surcharger ce premier contact au risque de décourager et peut être de perdre cet interlocuteur, parce qu'également c'est un moment éprouvant pour le chercheur.

Il s'agit en même temps de chercher à gagner la confiance de son hôte, de montrer que l'on sait de quoi on parle, de donner l'impression que l'on sait à qui et de qui on parle, c'est à dire son entreprise sur laquelle on aura au préalable recueilli quelques informations, pour personnaliser l'interview, faire bonne impression et rassurer l'interlocuteur, sans perdre de vue l'environnement, parce que l'entreprise ne vit pas hors temps et hors espace ou contexte.

Il est important également d'avoir quelques connaissances dans différents domaines pouvant toucher la vie de l'entreprise et d'être au courant des dernières dispositions légales, douanières, fiscales. Ce thème transversal fait appel à différentes disciplines.

Il incombe au chercheur de gérer toutes ces conditions, en plus de celle de mener à bien l'interview, c'est à dire de bien suivre l'interviewé, parfois dans ses pensées les plus lointaines, je dirais de façon positive dans ses « délires ». Il lui importe également de bien comprendre où il veut en venir, d'où l'importance de s'assurer que l'on a bien compris en posant la question indirectement ou différemment et en relançant l'interlocuteur, sans oublier

la courtoisie à garder et la possibilité d'échec à essayer, (toujours de façon courtoise), en plus des prochains rendez-vous à assurer et à programmer de façon indirecte.

Quant au lieu et au moment de l'interview, cela s'est fait dans la presque majorité des cas à la convenance de l'interviewé sauf quand on me laissait le choix. Cela m'a bien entendu contraint à beaucoup de voyages et de déplacements, mais la passion de découvrir et de rencontrer ces personnes faisait oublier le reste.

Des relations positives se sont vite instaurées et mises à part quelques rares exceptions, le langage très vite devenait moins conventionnel, moins formel et bien orienté dans le contexte de l'étude.

Une des questions qui nous permettait, en fin d'entrevue, de mesurer l'intérêt que pouvait représenter la recherche pour ces interviewés ainsi que sa pertinence consistait à leur demander leur sentiment sur ce projet de travail, ce qu'il peut apporter et ce qu'il doit apporter pour être pertinent et intéressant.

La notion d'interview comme le souligne Thiétart (1999) est fondée sur la pratique d'un questionnement du sujet avec une attitude plus ou moins marquée de non-directivité de l'investigateur vis-à-vis du sujet. Comme le précisent Evrard, Pras et Roux (1993), « *le principe de la non directivité repose sur une " attention positive inconditionnelle" »* de l'investigateur : le sujet peut tout dire et chaque élément de son discours a une certaine valeur, car il renvoie de façon directe ou indirecte à des éléments analytiques de l'objet de recherche (source Thiétart, 1999).

Le principe de non-directivité sous-tend deux choses : l'entretien non directif et l'entretien semi-directif.

En ce qui nous concerne nous avons opté pour l'entretien semi-directif, appelé aussi entretien « centré » (Merton, Fiske et Kendal, 1990). Le chercheur utilise un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis, et qui se complète souvent au cours des entretiens à l'aide d'autres questions et d'idées soulevées par les interlocuteurs précédents.

Enfin un résumé permet de lever les voiles d'incertitude et de vérifier que l'on est bien sur la même longueur d'onde.

#### **4-5 Impact et position du chercheur**

Il est une chose à signaler d'emblée, c'est celle qui concerne un biais, dont l'importance est à prendre en compte, parce qu'il peut s'immiscer aussi bien dans la collecte que dans la restitution des données rassemblées : ce biais n'est autre que le chercheur lui-même : « *il est abusif de prétendre qu'un chercheur « recueille » ou « collecte » de simples « informations » ; en réalité, il « produit des données », en étant lui-même son propre outil de recherche »* (Le Moigne, 1995, 1990).

Yin<sup>338</sup> rappelle que trop souvent l'investigateur est négligé et peut influencer les résultats selon ses préjugés.

Ce faisant, il « *invente la réalité* »<sup>339</sup> (Watzlawick et alii, 1988), à l'aide de trois grandes « coordonnées » personnelles : cognitive, socioculturelle et affective.

La « *coordonnée cognitive* » pourrait se résumer à ce qu' a conclu Pontalis (1987) : « *on ne croit en ce que l'on voit que parce qu'on voit ce en quoi on croit* ».

la « *coordonnée socioculturelle* » se rapporte aux catégories de perceptions issues de l'éducation et de la socialisation passée de tout observateur (Bourdieu, 1980). Les chercheurs ne sont cependant pas parvenus à un consensus quant à la position à adopter par le chercheur, en fonction du phénomène étudié.

La « *coordonnée affective* » enfin est corrélative des préférences "émotionnelles" de l'observateur qui oscille entre le rejet de ce qui le dérange et l'appropriation purement et simplement de la « réalité » observée si elle correspond à ses propres désirs.<sup>340</sup>

Dans le même ordre d'idée et s'agissant de l'impact que l'observateur peut avoir, implicitement sur sa propre recherche, et en particulier sur l'observation et la réaction de son terrain d'étude : Girin (1987, 6)<sup>341</sup> énonce ainsi : « *interagir avec un terrain, c'est assurément le perturber, au sens où ce que l'on observe ne se serait probablement pas passé exactement de la même manière, ou ne serait pas arrivé du tout, si l'on n'avait pas été là.* »

Cette perturbation doit être comprise sous deux aspects : l'observateur perturbe le terrain, c'est une affaire certaine, mais il se trouve aussi que le terrain perturbe l'observateur. Il le perturbe sans conteste sur le plan affectif et psychologique, provoquant chez lui des réactions de sympathie et d'antipathie, lui procurant tour à tour peur, angoisse ou plaisir. Mais il le perturbe aussi dans son projet intellectuel, l'orientant dans des directions imprévues, se dérochant à ses interrogations, ou le piégeant purement et simplement dans un jeu de manipulations réciproques dont l'issue ne tourne pas nécessairement à son avantage, ajoute Girin.

Une telle entreprise comporte pour le chercheur un certain nombre de défis à relever qui peuvent être de différents ordres en premier lieu relationnels. Ce premier défi positionne le chercheur dans sa mission de décideur, de négociateur, et prend en considération les difficultés de son implication et de la restitution de ses analyses aux informateurs locaux<sup>342</sup>.

---

<sup>338</sup> YIN Robert K., 1989, op., cit.,

<sup>339</sup> Toutefois, comme le rappelle Pierre Louart, cette « invention » a des effets dont on doit pouvoir contrôler la valeur (par confirmation ou réfutation des affirmations des propositions avancées ou des pronostics établis) ; d'où la recherche d'un équilibre dialectique entre objectivité et intersubjectivités.

<sup>340</sup> ARNAUD G., « l'observation Directe en milieu organisationnel : Positions du chercheur et impact d'élaboration d'une étude de cas. Groupe ESC Toulouse. *Communication présentée à la Journée d'Etude sur la Méthode des Cas, Application à la recherche en gestion. Université Montesquieu Bordeaux, le 5 décembre 2002.*

<sup>341</sup> GIRIN, J., « l'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », in *Qualité des informations scientifiques en gestion*, FNEGE, Paris, 1987

<sup>342</sup> HLADY RISPAL M., décembre 2002 op. cit.

Selon les différents courants de pensée, le rôle du chercheur est tour à tour cantonné dans une position d'observateur neutre (les positivistes), dans un effacement de sa « subjectivité (...) devant la réalité empirique » (E. Friedberg, 1981)<sup>343</sup> ; ou au contraire voir cette neutralité critiquée (cf les ethnométhodologues).

J. Herman (1988) confirme l'absence de neutralité de l'observateur, tant cela énonce-t-il, révèle les conditions de la validité de ses savoirs théoriques.

Une chose est en tous cas sûre, on ne sort pas tout à fait indemne d'une telle expérience.

En ce qui concerne cette étude, j'ai parfois dû avoir recours à quelques dérogations aux règles habituelles et parfois à quelques effets de « provocation », dans le but de faire réagir mes interlocuteurs. Le but était atteint quand ils arrivaient sous ces effets à oublier, ou presque, l'appareil d'enregistrement, et la discussion prenait une autre ampleur. La confiance était davantage acquise.

Il est bien entendu dangereux de se laisser aller plus en avant ou de succomber à ses émotions ou tentations propres, le self-control doit être de mise, car « *il convient, dès lors, que l'observateur saisisse le plus rapidement possible à quelle place il se trouve assigné dans son champ d'investigation, afin de lui référer et décoder contextuellement ce qui lui est ainsi permis d'observer* » (Laplantine, 1973)<sup>344</sup>.

La position du chercheur varie en fonction de l'angle de vision et d'intervention qu'il a décidé d'adopter sur le phénomène étudié. On se référera notamment à la stratégie de recherche interventionniste ou à la méthode d'observation directe qui confère davantage de réalisme à l'étude. Ce procédé peut, en lui-même, représenter une réelle valeur ajoutée, en rapportant les véritables enjeux du terrain ; ce que nous déplorons dans notre étude, parce que nous aurions pu être plus près des enjeux et apporter davantage d'éclairages et de contributions pragmatiques et directement exploitables par les acteurs du terrain.

Deux grands principes doivent, quelle que soit l'orientation du chercheur, rester constamment à son esprit, ce sont : **l'écoute et la flexibilité**, deux qualités indispensables à un meilleur rapport au terrain d'étude et essentiellement vis à vis des interlocuteurs rencontrés, aux personnalités différentes, parfois surprenantes mais toujours très enrichissantes.

---

<sup>343</sup> source : HLADY RISPAL, 2000, Op. cit.

<sup>344</sup> LAPLANTINE, F., L'ethnopsychiatrie, Editions Universitaires, Paris, 1973

Ces deux qualités en appellent tout naturellement une troisième : le respect de l'interlocuteur à tous les niveaux et essentiellement dans sa volonté d'être ou pas enregistré, cité ou pas nominalement, et dans tout ce qui peut lui assurer sérénité, confiance et intérêt pour l'étude.

L'écoute est un art à savoir manipuler : écouter c'est également discerner ce qui n'a pas été dit et comprendre ce qui a été dit par rapport à son contexte et à la personnalité du répondant, c'est également observer les gestes, l'environnement, l'agacement, ou le plaisir que peuvent provoquer le questionnement et l'étude de façon plus générale. Ecouter c'est surtout écouter l'autre et non pas ce que l'on (chercheur) veut entendre selon ses propres convictions, préconceptions de la réalité ou la tournure que l'on souhaite donner à l'étude.

#### **4-6 Rôle et importance de l'équipe ou laboratoire de tutelle**

Tant il est vrai comme le souligne Yin<sup>345</sup>, que les discussions, plus que les lectures, sont une part importante de l'effort de préparation, le soutien d'une équipe pour un chercheur revêt une grande importance pour le conforter, le stimuler ou le remettre en cause.

Ce faux solitaire peut généralement rarement partir seul et le rester tout au long de son parcours sans en référer à une équipe de soutien : co-chercheurs, laboratoire, directeur de thèse, équipe d'autres chercheurs.....

Sans pour autant profondément changer le cours de l'étude ou le choix du thème, ces « référents » auxquels le chercheur s'attache et se rapporte le guident parfois, éclairent sa voie ou encore le déstabilisent, mais toujours dans un but de faire apparaître les faiblesses, ou les distorsions de l'étude, parfois aussi pour le conforter sur certains points sur lesquels il aurait ou exprimerait des doutes.

Ainsi durant les traditionnelles séances de présentation des travaux et les réunions de travail, différents aspects de l'étude sont présentés par le chercheur à ses supérieurs ou/et à ses pairs ou collaborateurs. L'exposé oral de ses travaux amène une série de commentaires parfois déconcertants, des conseils de lecture et de revue de littérature susceptibles de l'enrichir et peut être de l'orienter liminairement dans une voie imprévue.

Dans notre cas, le rôle de l'équipe de recherche (l'Atelier de Marketing Stratégique) a parfois été déstabilisant, rendant, de ce fait, durant un court moment, nos pensées chaotiques, mais nous obligeant, par la même, à mettre de l'ordre dans nos idées et à éviter certaines dérives. D'autres fois les critiques étaient édifiantes, encourageantes, nous insufflant un élan dans la poursuite de ce travail. Dans tous les cas, autant le directeur de recherche que l'équipe, durant les réunions régulières, pendant lesquelles nous échangeons nos critiques et points de vues et élargissons nos champs d'étude et de vision, ont eu un rôle enrichissant et émulateur, dans cette recherche.

---

<sup>345</sup> YIN Robert K., 1989, OP. cit.

#### **4-7 Gestion du terrain**

Une des premières décisions du chercheur est de choisir le moment opportun de son entrée sur le terrain d'étude. Dans le cas d'une démarche inductive, qui privilégie une première analyse fondée sur des données empiriques, partir sur le terrain dès le début de la recherche, en l'absence de connaissances solides sur le thème retenu fait craindre des situations délicates avec les intervenants rencontrés. Ces personnes, estimant déjà faire preuve de complaisance envers le chercheur, s'attendent parfois à ce que celui-ci soit « expert » dans son sujet et sache exactement de quoi il parle. (Hlady Rispal, Bordeaux, décembre 2002).

Partant de constats personnels et issus d'expériences professionnelles sur ce même terrain, mon intérêt s'est porté sur quelques points : pourquoi ces entreprises ont choisi ce pays parmi tant d'autres, c'est à dire quels sont leurs motivations et les attraits réalisés en leur faveur ? Que peuvent-elles apporter en plus de ce qu'elles font déjà ? Qu'ont-elles apporté concrètement, en dehors des capitaux et de la création d'emplois ? Comment considèrent-elles ce marché ? Leur perception et leur vision d'avenir de ce pays les autorisent-elles à l'engager et à s'engager avec lui dans un processus évolutif, de création de valeurs porteuses ? Que réserve l'avenir à ce mariage, certes tumultueux, mais prometteur ?

Le fait d'avoir été en contact avec les deux bords, d'être à l'aise et de composer avec les deux mondes, les deux cultures, celle des investisseurs étrangers et celle des acteurs marocains de ce marché, m'a fortement influencée dans mon choix et aidée à mener à bien ce travail. Il est certain qu'il ne peut être concevable de s'aventurer à débattre d'un sujet ou d'un thème, méconnu et a fortiori inconnu.

Restait alors à choisir les cas à intégrer et qui répondraient du mieux possible aux impératifs de l'étude de façon positive ou négative. Le même impératif concernait également les outils de travail.

#### **4-8 Outils de collecte utilisés : le guide d'entretien**

Le choix des outils ne peut être déterminé à l'avance que ce soit pour la collecte ou l'exploitation des données. Tout dépend de la méthode utilisée, du protocole de recherche et de ce que l'on cherche à découvrir. Le seul souci restant à l'actif du chercheur est de fournir, comme le suggèrent deux des membres de l'équipe de M. Rispal (V. Pallas et E. Lamarque), une description fine des méthodes et des outils ; la mise à disposition des matériaux de la recherche doit, en revanche, favoriser la reproductibilité et s'inscrire dans un souci de progression des connaissances.

#### 4-8-1 Gestion de l'outil : à propos du guide d'entretien

La collecte des données impose, avant tout, le choix du ou des outils à disposition et pouvant permettre cette collecte. Une étape antérieure consiste à élaborer un canevas de recherche qui peut soit être structuré soit s'élaborer, en cours de route.

Hlady Rispal pose justement la question de savoir si une structuration définie dès le départ, ne risque pas « *d'entraver la découverte de certaines spécificités importantes du ou des cas étudiés, d'engendrer une lecture inexacte de ce que les acteurs locaux ont vécu et/ou perçu ? D'un autre côté ajoute-elle, l'absence de pré-structuration du travail de collecte ne produit-elle pas confusion, gaspillage de temps et d'énergie ?* »<sup>346</sup>

Une controverse alimente le doute en matière de méthode des cas sur ces questions, en particulier en ce qui concerne le guide d'entretien qui divise plus spécifiquement deux écoles : française et anglaise à propos de la structuration ou de la non structuration de cet outil.

Pour "vulgariser" les deux conceptions opposées, nous posons les deux principes :  
Celui de l'école anglaise préconise un guide structuré parce qu'elle adhère au fait de devoir poser des questions . Je pose des questions = guide structuré  
Celui de l'école française, lui, suggère un guide non structuré parce qu'elle prône le fait de laisser parler l'interviewé. Je laisse parler l'interviewé = guide non structuré.

#### 4-8-2 Le guide à proprement parler

Cet outil, outre l'objectif poursuivi d'apporter des réponses aux préoccupations de l'étude, nous a également permis, ainsi qu'à certains de nos hôtes, sûrement, de faire le point sur le pilotage du projet en question, en s'arrêtant, le temps d'une entrevue, sur les composantes importantes de leur management, en général, et sur l'analyse qu'effectue l'entreprise de son environnement.

Les questions ont notamment porté sur l'évaluation des points forts et des points faibles de l'entreprise, de sa position par rapport à ses concurrents, de son appréhension de l'environnement, des opportunités, des menaces et des risques qui la guettent, ou encore sur les schémas directeurs, essentiels à la survie, à la pérennité et au développement de l'entreprise, et parmi eux, sans doute, l'innovation.

Ce sont là autant d'éléments qui nous ont permis de comprendre comment le management est assuré dans les unités visitées, mais qui parfois ont également donné à leurs révélateurs l'occasion, de faire un « break », et de faire le point.

L'utilisation d'un guide, semi ou partiellement structuré, est importante dans la mesure où nous voulons faire une analyse inter-cas, et que cette structuration nous aidera à établir des comparaisons sur les mêmes thèmes.

---

<sup>346</sup> Les données collectées sont trop riches alors même que la problématique de recherche n'est pas définie. Trop d'informations tue l'information



Dans un pareil guide, on part généralement d'un thème très vague pour, de façon concentrique, aboutir à l'essentiel. Cela amène d'une part l'introduction en douceur de l'investigateur dans l'univers du répondant, et comme le souligne Michelat<sup>347</sup> une question très large « *permet, mieux que d'autres méthodes, l'émergence de ce contenu socio-affectif profond en facilitant pour l'enquêteur l'accès à des informations que l'on ne peut atteindre directement* ». <sup>348</sup> Dans ce travail, le guide, surtout dans les premiers temps, a subi quelques transformations et gagné en précision. Nous avons, en fait, fonctionné de façon quelque peu itérative et en totale interactivité théorie / pratique, références théoriques/connaissances empiriques

### **Formulation des questions :**

Comme le précisent certains auteurs, la formulation des questions dans une telle entreprise n'est pas en forme de points d'interrogation, mais en forme de points de suspension (E. Vernet et J.L. Giannelloni, 1995). Ce qui laisse une grande liberté aux répondants et une grande ouverture au débat.

Les relances qui permettent d'approfondir ou de préciser un point obscur de la réponse apportée, peuvent se faire « sur le tas », plus tard dans la discussion, ou encore être maniées de façon à bien noter si ce qui a été compris correspond bien à ce qui a été dit. On tend ainsi à lever toute ambiguïté, toute équivoque, et on évite plus tard, le rejet d'une partie ou de la totalité du rapport remis à l'interlocuteur pour vérification, ou accord, pour une éventuelle diffusion.

### **4-9 Gestion des données**

Au retour du terrain, une question taraude le chercheur de savoir que faire du pactole d'informations recueillies et accumulées, lors de la phase documentaire et d'entretiens. Traiter immédiatement ? laisser décanter ? tenir compte de tous les biais qui sont intervenus lors de la collecte : l'ambiance de la discussion, les rapports avec l'interlocuteur, l'accueil dans l'entreprise, l'état d'âme et le comportement du chercheur ?

En ce qui concerne ce travail, deux protocoles étaient suivis, ou bien j'avais la possibilité de retranscrire la discussion peu de temps après l'entrevue, et auquel cas, une retranscription littérale était faite, avec en notes à part, les plus et les moins de la rencontre, les impressions, le scénario tel que je venais de le vivre. L'autre cas de figure se présentait quand cette retranscription n'était pas possible immédiatement, et là hormis l'enregistrement sur cassette, je notais dans un bloc note tout le reste, c'est à dire le scénario, les impressions, bref tout ce que je venais de vivre.

Quand l'enregistrement n'a pas été possible, ce qui fut assez rare, la retranscription de la discussion était faite à chaud tout de suite après l'entretien, là encore avec un descriptif du scénario de l'entrevue.

---

<sup>347</sup> MICHELAT G., « sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie », *Revue Française de Sociologie*, 16, 1975, pp.229 cité par Grawitz M., *Méthode des sciences sociales*, 9<sup>ème</sup> éd., Dalloz, Paris.

<sup>348</sup> Cité par M. Piotrowski, op. cit., p.129

Dans tous les cas cette restitution première des données reste une épreuve ; de sa réussite dépendra la poursuite de la collecte et ce jusqu'à parvenir à « *un nouveau système de codage plus satisfaisant* »<sup>349</sup>.

Une autre conception stipule de prendre un peu de recul et de « *laisser mûrir* » les données pour faire émerger leur articulation et avoir une vision d'ensemble du cas.

Quoi qu'il en soit M. Hlady Rispal assure que le recours au « bricolage » semble inévitable. Certains autres auteurs le confirment notamment Lévi-Strauss (1966). Tout cela n'est pas arrêté d'avance.

Mais que faire de ce bricolage s'interrogent certains auteurs, peut-il éviter les mécanismes de reconstruction a posteriori ?

Si nous ne pouvons répondre à cette question, ce qui est sûr, c'est que quelle que soit la méthode, aussi formalisée ou « farfelue » puisse-elle être, il arrive un moment où ce que l'on a collecté doit être rapporté et décortiqué.

#### **4-9-1 Restitution des données : rédaction des cas**

Il ne s'agit pas, en réalité, d'une simple restitution des informations collectées lors des différentes entrevues, mais plutôt d'une analyse, aussi minutieuse que possible, s'appuyant sur une véritable argumentation basée sur la problématique et les questions de recherche, et tentant de dégager l'essence même de l'étude.

Une telle restitution se doit d'être une démarche de formulation, de traduction d'idées, de pensées, de langages entre le monde théorique, académique et celui de l'action, de l'organisation, des acteurs du terrain tout en conciliant ces deux mondes par rapport à un contexte culturel et social et eu égard à des théories de base, prises au départ de l'étude, et se rapportant au thème principal de la recherche.

Notre démarche a consisté, une fois les phases précédentes de dépouillement, de retranscription et de synthèses validées, à réaliser des inférences entre les cas de façon à repérer les régularités et les dissonances entre les cas et d'avancer des interprétations en rapport avec les propositions théoriques de départ.

L'étude de cas a également été utilisée dans une visée confirmatoire, afin de valider ou d'infirmer nos propositions de départ.

C'est une phase rhétorique de l'étude qui va alimenter le récit autant sous forme descriptive et argumentative qu'en l'étayant par des extraits de conversations, de citations « directes » rendant le rapport plus vivant, plus loquace et plus « vrai » .

---

<sup>349</sup> Réflexion de V. PALLAS (de l'équipe de M. Hlady Rispal), op. cit.

C'est une phase importante et délicate de l'étude et cela requiert du chercheur des qualités d'écriture, de présentation et de capacités à dire l'essentiel, sans tomber dans une trop grande simplification et réduction, et sans non plus paraître lourd et rébarbatif.

F. Wacheux (1996) observe que l'explication finale se définit comme un énoncé susceptible d'expliquer une réalité et non comme la restitution d'un ensemble de faits objectivés.

Cette phase d'explication est d'autant plus constructive qu'à son issue apparaît une des clés de voûte de ce travail : la proposition d'un schéma d'aide à la décision d'offre créatrice. Il était attendu des répondants, qu'ils participent, de façon active, à l'élaboration de ce canevas.

Cette étape donne naissance au récit qui est un des matériaux, avec les extraits d'entretiens, les documents recueillis et autres matériaux, qui va servir de « *"preuve" utile à la compréhension de la démarche d'analyse et d'interprétation de l'auteur* »<sup>350</sup>

Une validation des acteurs du terrain, commentée par l'auteur est préalablement nécessaire.

#### **4-9-2 A propos du récit**

Le récit reste assez succinct et ne peut, en aucun cas, restituer tous les aspects du contexte et des cas, mais il est une chose qui doit y être absolument mentionnée : les principes de collecte et d'analyse des données. Ceci afin de lui conférer crédibilité et assise. Pour cela il doit en principe contenir un maximum de détails, afin de permettre une répliquabilité potentielle. C'est également un très bon moyen de validité interne, dans la mesure où il permet au chercheur de vérifier s'il a correctement compris et rapporté les propos émis et les perceptions de ses interlocuteurs.

Une restitution la plus fidèle possible permet d'une part de confronter le design de la recherche avec la réalité du terrain, mais aussi de faire le point et d'apprécier sa qualité et son adéquation avec des critères importants tels que validité et fidélité.

En ce qui nous concerne, nous pensons que ces critères ont pu être respectés dans une certaine mesure, en prenant en compte le fait, d'une part, que le projet lui-même est nouveau, d'autre part, en considérant une certaine pondération due à quelques conditions positives ou négatives qui ont marqué l'étude, nous les énonçons ci-dessous.

Les plus, durant le déroulement de la recherche, qui l'ont enrichie :

- Forte contextualisation du phénomène étudié
- Triangulation
- Interviews d'experts

---

<sup>350</sup> HLADY RISPAL, M., .2002, op., cit, p.210, 220-222

- Participations à des événements créés par des associations et des entreprises.

Les moins qui lui ont fait défaut :

- Essentiellement une documentation réduite sur le secteur d'activité concerné pour chaque cas étudié, pour bien le cerner, en comprendre les principes et règles de fonctionnement, les liens tacites et informels qui le régissent
- Parfois aussi le culte du secret et un certain manque de transparence

Le domaine de restitution évolue rapidement aujourd'hui, et il n'existe pas de « modèle » idéal de présentation des données des études de cas ; l'essentiel étant la description précise de la méthodologie utilisée.

## Section 5 - Analyse descriptive des cas

Avant de présenter l'analyse individuelle des cas traités, voyons dans cette rubrique, sur quel schéma ceux-ci vont être analysés, notamment eu égard aux thèmes à travers lesquels nous les avons approchés, et qui nous ont permis de les rapprocher. Pour commencer une fiche signalétique qui présente et situe l'entreprise par rapport à son secteur d'activité, ses concurrents et son marché a été constituée, elle a été présentée p.225. L'analyse a ensuite été réalisée sur la base de quatre thèmes dont nous détaillons plus loin le contenu et l'objectif.

L'analyse de chaque cas se fait autour des grands thèmes issus du guide d'entretien :

| <b>1- Investir dans un pays émergent</b>  |
|---|
| → les motivations fondées sur des facteurs attractifs du pays d'accueil, ou « inopinées » : facteurs expulsifs du pays d'origine ou contraintes liées à la mondialisation, de partir à l'étranger et plus particulièrement dans un pays émergent tel que le Maroc |
| → la forme d'investissement retenue et ses raisons, puis la stratégie d'entrée déployée par l'entreprise et son degré d'internationalisation, l'objectif étant de comprendre quelle approche ont les investisseurs vis à vis d'un pays émergent.                  |
| → le choix de l'entreprise de son marché cible : local, régional, de plate-forme, export ? Sa position d'entrée sur le marché marocain, sa perception de ce marché et de ses perspectives.  |

Sous cette rubrique nous présentons les motivations impulsées par le pays d'accueil ou qui sont en tous cas « volontaires », à l'opposé de choix que fait l'entreprise sous l'emprise de contraintes la forçant souvent à une délocalisation dans des pays émergents qui semble

aujourd'hui inévitable, parce que souvent, se concentrent là des avantages qui n'ont plus cours dans les pays développés.

Nous étudions ensuite la forme d'investissement retenue et les raisons, puis la stratégie d'entrée déployée par l'entreprise et son degré d'internationalisation, l'objectif étant de comprendre, à travers ces moyens, quelle approche ont les investisseurs vis à vis d'un pays émergent. Nous observerons notamment le choix de l'entreprise de son marché cible : local, régional, de plate-forme, ou export, sa position d'entrée sur le marché marocain, sa perception de ce marché et de ses perspectives.

| <b>2- L'offre créatrice en pays émergent</b>   |
|--|
| → la définition ou du moins la compréhension des entrepreneurs de ce paradigme.  |
| → l'approche de l'entreprise par rapport à cette pratique, le type d'offres existantes et possibles dans un tel pays : technologique, sociétale, de différenciation....  |
| → l'offre créatrice et son lien avec le secteur d'activité et le type d'entreprise   |
| → les énergies mobilisées pour la mise en œuvre d'une telle pratique.  |
| → les répercussions internes en terme de comportement, de culture, d'intégration des structures et de flexibilité, tant pour l'entreprise qu'au niveau du tissu industriel. Sont concernées essentiellement les entreprises partenaires, celles en relation directe ou indirecte avec l'offre. |

Nous donnons, ici, la définition ou du moins l'interprétation des entrepreneurs de la notion étudiée.

Nous présentons les situations propices à la pratique d'offre créatrice, l'approche de l'entreprise par rapport à cette pratique, les types d'offres possibles, qu'ils soient technologique, sociétal, de différenciation.... L'offre créatrice en question et le lien qu'elle peut avoir avec le secteur d'activité ou le type d'entreprise.

Nous nous intéresserons également aux énergies mobilisées pour la mise en œuvre d'une telle pratique, aussi bien humaines que matérielles. De même que nous examinerons les conditions internes à cette mise en œuvre.

| <b>3- Pratique et Répercussions de l'offre créatrice</b> |   |
|--|---|
| →  | l'image du pays et de ses produits                              |
| →  | l'image du secteur ou du domaine d'activité                     |
| →  | l'image de l'entreprise   |
| →  | l'impact économique et structurel sur le secteur et le marché   |
| →  | l'image des Ressources humaines locales, avant et après l'offre |
| →  | la maison-mère voire le pays d'origine                          |

Il s'agit sous cette rubrique de décortiquer un exemple concret, d'étudier la déclinaison de l'offre par rapport au secteur, à l'objectif qui lui est assésé et à la mission de l'entreprise. On tentera de faire ressortir sa portée c'est à dire son impact, si tant est qu'il existe, sur les points que nous venons d'énumérer et peut être aussi montrer un retour image pour l'entreprise-mère, voire le pays d'origine de l'unité en question.

| <b>4- Management de l'offre créatrice (dans la politique générale de l'entreprise)</b> |   |
|--|---|
| →  | la proactivité vs réactivité de l'entreprise de façon générale  |
| →  | l'attitude de rupture vs d'adaptation à son nouveau milieu  |
| →  | la Stratégie marketing générale de l'entreprise   |
| →  | le niveau de prise de décision de l'offre créatrice   |
| →  | la position stratégique ou tactique de l'offre  |
| →  | le type de marketing lié à l'offre  |
| →  | les évolutions probables du marketing lié à l'offre créatrice   |
| →  | les facteurs-clés de succès - exemples précis d'éléments moteurs internes ou externes ou endogènes ou exogènes, qui ont poussé au succès de l'offre ou au contraire à son déclin. |

Nous présentons ici les caractéristiques liées au contexte managérial de l'offre et sa place dans la politique générale de l'entreprise. Rappelons qu'un des objectifs de cette étude est de savoir comment un management basé sur l'offre créatrice serait ou non un nouveau cadre stratégique de l'entreprise. Nous nous attacherons à voir comment l'entreprise arrive à gérer une offre créatrice quand elle est sur plusieurs sites à la fois et surtout dans des pays différents, et comment elle adapte le management de l'offre, à chaque situation.

Cette dernière section nous ouvre les voies du prochain chapitre, celui de l'analyse proprement dite des cas ou plutôt des analyses, intra et inter-cas, pour aboutir à une analyse transversale, nous permettant de moduler le canevas de base selon les résultats, à l'issue des entretiens confirmatoires, en dernier chapitre.

## **Conclusion du chapitre**

Ce chapitre nous a permis de faire le point et d'explicitier un des éléments clés d'une recherche, à savoir la méthodologie employée pour la conduire. Nous avons expliqué notre choix pour une méthode qualitative correspondant mieux à notre problématique et à notre terrain de recherche, de même que nous avons présenté la démarche adoptée pour la sélection des cas, bases de notre étude.

Notre champ de recherche et notre problématique n'ayant précédemment pas, à notre connaissance, été étudiés sous cet angle, nous ont autorisée à entreprendre une étude de cas multiples, convenant pour une telle situation d'exploration et de contexte de recherche nouveau. Elle devrait nous permettre de savoir pourquoi et comment des entrepreneurs étrangers s'engagent dans un processus innovant, dans un pays émergent tel que le Maroc.

L'étude sectorielle, préconisée dans nos propositions, s'est, en fait, par la suite presque imposée à nous, tant elle mettait en évidence des différences d'appréhension de cette pratique en fonction des domaines d'activité, ce qui nous a valu de nous concentrer sur certains d'entre eux.

Ces choix liés à la phase exploratoire menée auprès d'entrepreneurs et d'experts de différents bords, ont fait émerger des critères déterminants dans cette pratique, en l'occurrence le degré de technicité et l'orientation marché.

Sur la base de ces critères, et pour respecter les conditions de répliquabilité, neuf cas ont été retenus, pris dans des secteurs répondant du mieux possible aux impératifs à honorer, en association avec une autre caractéristique : celle d'un positionnement particulier adopté par l'Etat ou par les secteurs eux-mêmes.

Si c'est le pays : ce peut être l'image de marque, la réputation sur un point particulier, si ce sont les secteurs, ce sont soit des dispositions ou des facilités accordées, par exemple à la formation de compétences particulières,... . L'association de ces deux dispositions aurait pour objectif de hisser l'ensemble à des rangs de compétitivité leur permettant d'affronter la concurrence à une échelle mondiale .

Des entretiens, en profondeur, avec différents dirigeants ont eu lieu, en plusieurs phases, avec l'aide d'un guide d'entretien partiellement structuré pour pouvoir comparer les résultats.

Résultats que nous allons dès à présent détailler, en commençant par la première phase celle de la description individuelle des cas.

## **Chapitre VI - Analyse individuelle et croisée des cas**

### **Introduction :**

Nous venons de clore une partie importante de toute étude qui consiste à justifier du choix adopté pour la mener, en l'occurrence, en ce qui nous concerne, la méthode qualitative d'analyse des données, portant sur neuf cas sélectionnés dans le terrain d'étude selon des critères énoncés et justifiés.

Nous arrivons au cœur de cette étude c'est à dire à la phase de restitution et d'analyse des données collectées, provenant de diverses sources dont la principale se rapporte aux séries d'entretiens semi-directifs que nous avons menés auprès des différents responsables.

De ces entretiens, nous avons extrait et traité l'essentiel des informations , sous forme d'une description intra-cas, fondée sur un rapport individuel établi pour chacun d'eux, permettant de rendre compte de la spécificité de chacune des expériences.

Puis s'en sont suivis des rapprochements entre les analyses des données individuelles. Ils nous ont permis d'établir des parallèles, de faire des comparaisons entre les différentes entreprises d'un même secteur quand cela était possible, et de relever les liens et la représentativité qui peuvent exister entre un cas et son domaine d'activité, enfin de tirer des conclusions inter-cas.

Les deux premières sections font état de ces deux types d'analyses.

D'après Yin (1989)<sup>351</sup>, au stade d'analyse inter-cas, une fois les conclusions tirées, on aboutit à une modification de la théorie de départ.

La dernière section va justement se baser sur la déduction de nouvelles propositions théoriques dérivées de nos propositions de départ.

### **Section 1 - Description intra-cas**

L'objectif de cette section est d'explicitier au lecteur, au travers d'une meilleure connaissance des différents cas, les spécificités argumentées qui nous ont poussée à les retenir, en fonction des critères, notamment sectoriels, énoncés, et par rapport aux motivations et à la pratique de l'offre créatrice.

S'agissant d'une étude exploratoire, c'est une pratique tendancielle que nous arborons ici.

Retrouvons ci-dessous les cas présentés dans une description qui fait ressortir les principaux traits distinctifs, tels qu'ils se sont dégagés de cette première analyse, qui s'est principalement focalisée sur :

---

<sup>351</sup> YIN Robert K., Vol5, 1989, Op.cit., p.56



1° : une meilleure connaissance identitaire grâce à une fiche signalétique qui rapporte :

- l'origine de l'entreprise et des investissements la constituant
- le secteur d'activité
- les effectifs
- le positionnement
- les principaux concurrents
- le partenariat avec des investisseurs locaux, le cas échéant
- les principales forces et faiblesses de l'entreprise

2° : une analyse descriptive reprenant les principaux thèmes énoncés plus haut et complétés par d'autres éléments tous issus du guide d'entretien, pour permettre une meilleure transparence et surtout une meilleure compréhension de chaque cas et de chaque situation, on retrouve notamment :

- les motivations pour s'implanter dans un pays émergent, et l'attitude vis à vis de tels marchés, une fois implanté, le type de management employé
- la stratégie déployée, pour pénétrer le marché mais également pour s'y développer ; enfin, sa perception
- la pratique d'offre créatrice en pays émergent, les facteurs clés de réussite ou d'échec d'une telle manœuvre : les attentes du marché et les réactions face à l'offre.
- ses répercussions internes et externes
- son management

Commençons par le premier que nous avons chronologiquement abordé : le cas Médi Télécom ou « Méditel »(nom commercial). Nous renvoyons le lecteur à une présentation plus détaillée, pour tous les cas, , en annexes.

### Cas Méditelecom

La structure de l'entreprise et la personne rencontrée : Société anonyme de droit marocain avec une forte participation étrangère.

M. Saad Bendidi, en est son Président Directeur Général

Secteur d'activité : **services**

Offre traitée : constitution d'un réseau commercial, en externe avec des partenaires marocains

C'est une entreprise de téléphonie mobile ayant réussi à décrocher la deuxième licence, cédée par l'Etat, en 2000, lors de la libération et de l'ouverture du secteur à la sphère privée.

Même si cela paraît trop simple de commencer par un tel cas d'école, il est à souligner que nous ne pouvions y échapper tant la focalisation de nos interlocuteurs, en phase exploratoire qui nous a guidée, dans nos choix, nous a inéluctablement conduite à nous porter en premier lieu sur lui. Il faut dire que nous n'avons pas été dépitée, le cas est riche d'éléments nous important, à plusieurs égards.

**Méditel en quelques mots :** Méditel s'est officiellement installé sur le marché marocain des télécoms depuis le 29 mars 2000. En dépit de l'ancienneté et de la force commerciale de son concurrent, Méditel a pu se forger une place de plus en plus grande sur le marché des télécoms. Méditel couvre aujourd'hui 80 % de la population marocaine.

Un des points forts de cette entreprise est son écoute permanente et sa préoccupation de répondre aux besoins spécifiques du marché auquel elle s'adresse, les études évoquées plus haut mais aussi un souci de segmentation et de ciblage l'attestent. Partis de produits génériques, les dirigeants de Médi Télécom ont créé un certain nombre de produits et certains de leurs produits sont aujourd'hui dupliqués, dans d'autres marchés.

L'une des offres créatrices fortes est la constitution d'un réseau commercial, en externe avec des partenaires que la société a su intégrer à sa philosophie et pratique commerciale, et qu'elle a contribué à réorganiser en basant leurs relations sur la confiance mutuelle.

### Cas ASSYSTEM

Structure de l'entreprise et personnes rencontrées : PME, M. P. Santos, Directeur général  
Secteur d'activité : **services**

L'offre traitée pour ce cas est l'apport d'un savoir et d'un savoir-faire, dans un domaine de technologie de pointe, unique au Maroc.

Par cet apport original, l'expérience de Assystem se distingue des traditionnelles considérations de ce marché en l'inoculant d'une propension de cette nature. Sa création originale lui vaut d'incuber un nouveau secteur, en tous cas d'initialiser une nouvelle activité dans le pays : celle du bureau d'étude dans son domaine d'activité.

### Cas NOVAPRIM

Structure d'entreprise et personnes rencontrées : PME, filiale d'un grand groupe, M. Gaillard, Directeur général.

Secteur d'activité : **production d'équipements dans le domaine de l'électronique embarquée en environnement extrême**

Offre traitée : Développement uniquement du site Maroc avec apport de technologie de pointe et intégration totale (toutes les fonctions) pour certains clients.

Chacun des cas étudiés est intéressant par rapport à un ou des points précis. Celui de Novaprim l'est tout particulièrement par le fait que le groupe qui est multisites et dont le seul site hors Europe est celui de Temara (Maroc) a privilégié justement de développer ce dernier par rapport aux autres sites, et ce à différents niveaux, en y installant des équipements technologiques de pointe. Ceci est intéressant pour le pays à trois niveaux :

- par l'apport de ces technologies « dernier cri » »,
- par les créations d'emploi et les formations à ces technologies qui sont plus avancées
- par les investissements qui suivent

Nous avons été d'autant plus agréablement surprise que cette unité se trouve nichée dans une petite ville de la banlieue de Rabat, où nous n'aurions pas pu soupçonner trouver une entreprise fonctionnant sur un schéma d'idées et d'initiatives aussi avancées, quand on s'attendait à des schémas de sous-traitance plus terre à terre.

La particularité de ce cas fait justement ressortir l'aspect de gestion multisites, multipays et multiactivités, dans la mesure où le même directeur assure cette gestion au niveau des deux pays : la France et le Maroc. Ce cas met en lumière différents points soulevés et parfois traités dans cette étude :

- il attire l'attention sur le rôle éminent du dirigeant
- montre l'intérêt et la nécessité de manier et de manœuvrer entre différents comportements et différentes cultures et mentalités
- démontre le management nécessairement mené, à différents degrés, à une échelle multisites, multipays et multiactivités, pour les entreprises mondialisées.

### Cas ACCOR

Le groupe **ACCOR** est installé au Maroc depuis 1996, période alors difficile pour le pays dans le domaine du tourisme. Des initiatives audacieuses et ambitieuses initiées par le groupe avaient pour objectif de faire redémarrer le secteur. Une des idées phares était, et est toujours, de développer le tourisme de santé par l'essor de la thalassothérapie. L'offre créatrice s'inscrit dans un processus de professionnalisation, de formation, d'amélioration de la notion de service, en plus de l'apport d'un produit nouveau, ou en tout cas « relifté »

Nous avons rencontré dans cette entreprise deux responsables

M. F. Chraïbi, le Directeur général

et

M. J. Amrani, le Directeur des Ressources Humaines et de la formation

Secteur d'activité : **services**

Offre traitée : développement de la thalassothérapie

Accor est, à l'instar de la première expérience traitée, un cas d'école, par son envergure et l'audace dont elle fait preuve dans ses initiatives au sein de ce pays, mais aussi par le nombre de ses expériences, son assise, sa notoriété et son inscription dans une mondialisation éprouvée qui lui permettent justement de s'engager dans de tels projets et de les mener de main de maître.

Sa particularité est d'avoir « osé » se lancer dans cette expérience à un moment où le secteur était au creux de la vague souffrant de plusieurs maux qui ne pouvaient laisser présager un redémarrage aussi rapide.

## Cas ST Microélectronics

La filiale Maroc de ce groupe de renom est dirigée par M. Mohamed Lasri, Directeur général, avec lequel nous avons mené l'étude.

Avec **ST Microelectronics**, on a là aussi « un cas d'école » : l'apport phare a consisté en l'extension par la construction d'un site ultra moderne à Bouskoura (route de l'aéroport Mohamed V, Casablanca) de cette structure, dont la présence au Maroc remonte à 1952. Cette filiale du groupe du même nom est ainsi devenue un fleuron de l'industrie de l'électronique au Maroc.

Secteur d'activité : **production industries de l'électronique**

Offre traitée : L'offre a consisté en un projet ambitieux aux conséquences diverses sur le secteur, l'environnement, le marché...

Là aussi l'origine de l'organisation, l'envergure du groupe, sa notoriété suffiraient à accorder une crédibilité certaine aux éléments que l'expérience peut nous apporter. Une de ses particularités reste le fondement de l'offre créatrice, qui n'a pu se concrétiser que par une offre globale importante qui fut effective au niveau du management interne et sous l'égide des dirigeants locaux. Ceci a non seulement sauvé l'activité et le site au Maroc, mais plus encore, a permis de parvenir à réaliser un site qui n'a rien à envier aux autres sites à travers le monde. Ce cas se distingue également par la coopération et le soutien de l'Etat apporté à ce projet.

## Cas Redal

L'originalité de ce cas se situe d'abord dans le fait que c'est une concession, et qu'il y a là une coopération entre les sphères publique et privée, ce qui est intéressant à observer, notamment parce qu'il s'agit d'une gestion mixte. Cette cession est celle de l'électricité, eau et assainissement de la ville de Rabat et ses environs au groupe en question. L'autre intérêt de cette expérience c'est qu'elle peut être considérée comme un demi-succès ou un quasi échec. Au moment de notre investigation et de nos visites dans les locaux de cette entreprise, il était question d'un probable rachat par Vivendi Universal.

Sa particularité, également, est qu'il s'agit d'une joint venture, associant, en particulier deux grands groupes, l'un espagnol, l'autre portugais. Nous avons rencontré des responsables appartenant aux deux groupes.

Fonction des responsables rencontrés :

M. MR. Domingues : Directeur général

M. B. Oliver : Directeur coordinateur, Unité Construction -Eau / Electricité / Assainissement

Secteur d'activité : **services**

Offre traitée : Système de gestion commerciale

## Cas SEGAPLAST

Structure d'entreprise et personnes rencontrées : PME, filiale d'une PME.

Fonction du responsable rencontré : M. P. Seillet , Directeur général

Secteur d'activité : **production injection plastique**

Offre traitée : création d'une niche

Société de pointe dans l'injection plastique, Segaplast est en passe de jouer un rôle moteur dans le développement du Maroc dans ce secteur.

Ce cas est intéressant à différents points de vue, en premier lieu par son origine. Il se trouve en effet être la filiale d'une PME, qui au départ n'était d'ailleurs qu'une TPE de deux ou trois personnes. Le cas n'est cependant pas si atypique dans la mesure où les PME ont également été contraintes à s'engager dans une internationalisation quelque peu forcée, souvent pour suivre leurs clients ou la concurrence et dans les meilleurs cas pour précéder les besoins de leurs clients, ce qui est le cas de Segaplast, qui fait d'ailleurs également un peu, son originalité.

Le directeur général, du fait de la taille de ses unités jongle , toute l'année entre les deux pays et les deux unités. En ce qui concerne notre rencontre, elle s'est effectuée en France, dans l'unité-mère, ce qui nous a donné un autre regard, un autre angle d'observation que nous avons extrapolé sur les autres expériences étudiées.

## Cas Maroc Connect

Filiale du grand groupe français Wanadoo, dirigée par M. Karim ZAZ, Directeur général

Secteur d'activité : **services**

Offre traitée : abonnement grand public à Internet en post payé et introduction du contrôle parental (primeur)

Maroc Connect est certainement le cas le plus illustratif d'un (re)structuration de marché ou de secteur, en l'occurrence celui de son domaine d'activité : Internet. Avant l'arrivée de cet opérateur, le secteur était complètement désarçonné, par le fait qu'il était miné de « providers » qui n'étaient guère structurés. Ce domaine était par conséquent désorganisé, du moins atomisé.

L'autre originalité du projet a été que cette expérience est unique dans le groupe d'origine. Celui-ci a fait confiance au porteur du projet qui n'est autre que l'actuel dirigeant de la filiale. C'est donc un essai pilote, également par le fait que c'est la première expérience du groupe ex-nihilo, à l'étranger et hors Europe(France Télécom n'avait alors aucune structure existante dans le pays). De ce fait le Maroc est pris comme laboratoire. Ceci est une caractéristique qu'il serait intéressant d'approfondir.

Le succès de cette expérience autorise sa diffusion et son adaptation à des marchés similaires, à condition que la composante financière du groupe le permette, ce qui au moment de notre visite ne semblait pas être le cas, mais l'idée était retenue.

### Cas Canal Horizon

On peut considérer ce cas comme un contre cas ou **cas « antipode »**

**Canal Horizon** est filiale de Canal Plus qui était une Société Anonyme de droit marocain dirigée par M. Senoussi, alors son Directeur général

Secteur d'activité : **services**

Offre traitée : produit télévisuel francophone haut de gamme fortement centré sur le cinéma et le sport, adapté au contexte socio-culturel

L'expérience en elle-même est enrichissante à plus d'un titre, et la non poursuite du projet dans ce pays n'entrave en rien la notoriété et le professionnalisme du groupe de tutelle.

Les contre-coups que l'environnement a conféré à ce projet l'on contraint à une situation qui ne pouvait être augurée à son commencement. Ni sa qualité, ni l'expérience de la maison-mère ne pouvaient laisser entrevoir une prédisposition à l'échec. Cependant, le projet n'ayant pu être mené comme il était prévu et comme cela était d'usage dans le groupe, celui-ci a procédé à sa dissolution.

Ce cas, plus encore que les autres nous a amenée à nous poser des questions plus profondes sur les tenants et les aboutissants finalement d'une offre créatrice, et nous a surtout fait prendre conscience de l'extrême fragilité d'une innovation, et de la systémique dans laquelle elle est enrôlée, et dans laquelle l'effondrement d'une pièce entraîne très vite l'effondrement de tout le système et donc de l'offre elle-même.

#### **Conclusion :**

Nous n'avons pu répertorier et relater ici dans les détails tous les cas étudiés et en particulier les offres créatrices, nous les retrouvons en annexes, où nous passons en revue les rapports individuels des cas retenus, et dont la synthèse et les rubriques développées se basent essentiellement sur les entretiens mais aussi sur des documents recueillis et d'autres sources d'information les concernant comme les media, la presse ou les sites web.

Les sources ont été multipliées, quand cela était possible afin de conférer une crédibilité au rapport ; et c'est dans un esprit d'authentification, et afin d'acquérir plus de certitude et de compléments au traitement des cas que ces sources d'évidence ont été dupliquées.

Nous sommes tout de même restée, parfois, sur notre faim quant à la quantité et la pertinence des documents internes remis pour compléter et entériner les informations qui nous ont été fournies, le culte du secret a été maintes fois dénoncé durant les entretiens, on n'a pas, non plus, pu y échapper ! C'est là un point de l'étude que nous regrettons.

## **Section 2 - Analyse inter-cas : présentation à un niveau général**

### Introduction

La situation de l'étude inter-cas diffère de la précédente, en premier lieu parce que nous sommes en présence d'une substance de travail plus conséquente et plus construite. Nous avons puisé dans l'ensemble du matériau constitué lors des phases de collecte, et qui nous ont permis d'établir en grande partie des synthèses individuelles, et de l'autre de la documentation, et toutes autres informations. Nous recherchons toutes les inférences qui peuvent nous amener à orienter notre réflexion vers un axe particulier, et nous permettre ainsi de construire des interprétations par rapport à l'objectif de l'étude.

Nous présenterons les résultats sur deux niveaux : un niveau général consistant à rapporter « à chaud » les rapprochements et les dissonances, puis à un niveau plus synthétique, nous exposerons les résultats les plus marquants de ces points communs et des écarts autour de six axes dont les thèmes dérivent du guide d'entretien :

- des effets variables de l'offre créatrice sur le domaine d'activité et sur le marché
- l'introduction de valeurs nouvelles tant au sein de l'entreprise que pour le consommateur
- des formes et un recours variables selon le marché cible
- des missions différentes assénées au concept d'offre créatrice, qui sont soit de l'ordre de la pérennité de l'entreprise, de la différenciation et peuvent également être de diversification, d'émulation et d'apprentissage, de valorisation par l'identification à l'occident.
- un rôle tactique vs un rôle stratégique de l'offre créatrice
- divers axes d'applications de l'offre créatrice dans la politique managériale de l'entreprise, où l'offre s'accomplit à travers la formation et l'information, l'inculcation de professionnalisme, et de notions telles que la qualité, le service, le respect des délais, l'hygiène et la sécurité, entre autres.

### **2-1 Analyse globale**

#### **2-1-1 Perception et conception de l'offre créatrice**

De prime abord, il se dégage des entretiens et de la comparaison des monographies des cas étudiés quelques caractéristiques à propos de l'innovation, sur le terrain de référence, parmi elles :

- une insuffisance de prise de conscience de faire de l'offre créatrice
- une absence totale de formalisation et de conceptualisation de cette offre, la notion est nouvelle, du moins est-elle timidement nommée telle quelle ou nouvellement exprimée.
- une sous-estimation des offres qui sont parfois réussies mais sans l'octroi d'une place déterminante dans les priorités de l'entreprise

- généralement un seul niveau, parfois deux, de gestion de l'innovation
- un savoir-faire certain mais un manque de valorisation
  
- des facteurs de contingence importants

D'un côté la conception de l'offre créatrice par les acteurs du terrain fait apparaître une perception plurielle de cette notion

- Pour les uns, elle reste un acte volontariste à composante essentiellement technique et à caractère novateur radical dans le sens d'invention ; ce n'est, heureusement pour l'étude, qu'une minorité.
- Pour d'autres, elle est associée à tout changement volontariste toujours intervenu, ou qui est en train de se faire, dans la vie interne ou externe de l'entreprise, même si la composante technique y est absente, et même si aucun gain économique ne s'en suit dans l'immédiat, ou qu'il reste substantiel.

Le concept revêt, en revanche pour tous, le sens d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise sur ses marchés.

Pour ce qui est de la conception et de la mise en œuvre de l'offre créatrice, les points de vue et les faits marquants qui ressortent concernent en premier lieu la connaissance du marché. Il est dit dans la littérature que *« l'innovation peut s'avérer très profitable, mais son financement et l'engagement qu'elle demande sont susceptibles de devenir un danger si l'entreprise a une mauvaise perception de son marché et de sa position concurrentielle. L'innovation doit avoir lieu dans un contexte de marché bien compris en termes de structure de fonctionnement, avec une bonne appréhension des attentes et besoins des clients »*<sup>352</sup>

Ainsi, les lacunes observées dans les cas d'échecs traduisent justement une sous-estimation dans la connaissance approfondie du marché de l'entreprise et dans le pilotage de l'offre, on verra par exemple, que pour Canal Horizon, ce fut une sous-estimation de l'effet de piratage, pour un autre cas, ce fut le manque de connaissance de la culture du pays, des réactions de la clientèle, et un défaut de communication, ce qui s'est traduit par le rejet, tout du moins la critique et l'incompréhension du nouveau système de facturation instauré.

Cette lacune au niveau de la communication se retrouve sur d'autres registres, et notamment dans le fait qu'il n'y a aucune mise en valeur ou d'établissement de lien entre les innovations effectuées au Maroc et le made in Morocco et pas non plus d'affichage. Les fabricants restent très discrets sur l'origine des produits même quand cette origine tient lieu, chez les spécialistes, de référence. Il existe, par exemple au niveau de l'électroménager, au Maroc une unité pour l'email des machines à laver et des cuisinières, chose qui est devenue, selon les spécialistes, rare à travers le monde, et qui dénote de la qualité du label Maroc qui ne sont pas reconnus, *« ailleurs (nous dit-on) on se contente de peindre ces appareils électroménagers »* ; idem pour le secteur de la pêche, le Maroc a fait d'énormes efforts en matière d'évaluation des établissements, de mise aux normes des unités de transformation pour les produits alimentaires. La structure sanitaire garantit les produits de la consommation humaine. De grands efforts de normalisation et de qualité ont été fournis et le pays est reconnu comme pouvant donner des garanties de contrôle à un niveau européen. Le Maroc a

---

<sup>352</sup> MILLIER P. et PALMER R., « Mieux tirer profit de l'innovation » , *l'Expansion Management Review*, n° 103, Décembre 2001. p.26



été le premier à être habilité par la communauté européenne à certifier les unités de fabrication.. Au Maroc les ministères de la pêche et de l'agriculture sont habilités à certifier. La communauté européenne ratifie une décision qui est prise au niveau local, et cela encourage à l'investissement dans le pays.

Le Maroc jouit donc, au niveau des produits de la mer, d'un label qualité, qui n'est pas connu de tous.

Ceci rejoint l'une de nos propositions (P6) selon laquelle,

**la définition même de l'offre créatrice révèle une demande latente ou même inexistante et par conséquent, construit, structure le marché existant ou le nouveau marché de l'entreprise avec toutes les conséquences que cela peut avoir sur son environnement proche ou plus global, à condition qu'elle en ait une bonne connaissance, et qu'elle possède une relative maîtrise de sa position.**

Ainsi P6 est vérifiée.

Ce qui nous amène justement à aborder cette relation au marché.

### **2-1-2 Approche marché en situation d'offre créatrice**

L'intuition semble tenir une place importante dans l'évaluation de la prise de risque ou du pari sur la réussite de certains projets et dans l'engagement dans les innovations. Il est vrai que dans des environnements où l'incertitude, le manque de projection et le manque d'informations cohabitent, il devient difficile aux managers de procéder à des choix purement rationnels, « *un mode de pensée fondé sur une démarche créative, l'écoute des intuitions ou, en général, un raisonnement non linéaire paraît alors une réponse adaptée à la complexité d'un environnement instable, dans lequel l'incertitude est grande et les informations disponibles peu fiables* »<sup>353</sup>

D'un autre côté, s'agissant toujours de ce marché, il est à préciser que son envergure, le degré de son développement et la solvabilité des consommateurs ne semblent autoriser qu'un certain type d'innovations. De ce fait les innovations rencontrées sont le plus souvent de type incrémental, rarement de rupture au sens très nouveau sur le marché (sauf cas de Assystem où il y a eu création du premier bureau d'étude).

On vérifie là la confirmation de notre proposition P4 :

**le type de marché (ou pays) autoriserait une offre plutôt qu'une autre eu égard à certaines données comme le positionnement, la culture, la solvabilité, la taille, le taux de croissance, l'existence ou non de porteurs de ces projets, l'acceptation de la nouveauté, de la technologie envisagée et l'accueil réservé aux produits étrangers**

La rupture semble cependant s'amorcer dans certains secteurs. Le Maroc est en train de vivre des années charnières dans le domaine des technologies essentiellement. Le pays qui évoluait

<sup>353</sup> KHATRI, N. & ALVIN Ng, H., 2000 ; COVIN, J.G & al., 2001.

doucement jusqu'à présent, a vu cette accélération technologique arriver avec son lot de lacunes, à l'instar de ce que la France a connu, il y a quelques années, au niveau des vides juridiques, dans le domaine de l'internet et des nouvelles technologies et que l'on rencontre encore d'ailleurs, tant l'évolution de ces domaines est rapide. Au Maroc le phénomène est d'autant plus important qu'il n'y a encore pas les structures pour y faire face.

Les innovations rencontrées, à ce jour, restent cependant assez classiques et ne marquent pas une véritable rupture au sens où l'on peut l'entendre dans les pays fortement industrialisés.

Dans la totalité des cas, ce sont des offres qui en engendrent d'autres ; on entre alors dans un véritable continuum ou plutôt comme l'a souligné un des entrepreneurs rencontrés « *un (véritable) processus d'offres créatrices* »

Dans la majorité des cas, et pour instaurer une offre créatrice, tel un nouveau projet d'implantation industrielle ou de tout autre type d'offre, un travail amont est, en général, mené, au Maroc, au niveau des ressources humaines. Une perspective de fond d'« assainissement du système », de mise en confiance du personnel, de formation, de motivation se met en place. Sont essentiellement concernées la gestion, la comptabilité, la facturation ou encore la GRH.

Sur les neuf cas étudiés, quatre sont des processus innovants de produits ou de service (dont trois réussites et un échec, et cinq des procédés ou des innovations d'organisation (dont quatre réussites et un demi échec).

Tous les cas d'offres créatrices qui ont réussi ou même celles qui ont échoué ont rencontré un accueil favorable de la part des clients. Ils correspondaient tous à une situation d'anticipation de la demande, par l'entreprise.

La proposition **P2** qui stipule que

|  |
|--|
| <b>l'offre créatrice pourrait révéler le degré de pro-activité vs réactivité de l'entreprise</b> |
|--|

est donc confirmée

Les échecs sont dus à des facteurs internes, soit de vision et d'approche du marché, ou de changements fréquents de dirigeant, mais également dus à des facteurs externes, des facteurs de contingence, d'environnement législatif et normatif, de rôle des pouvoirs publics.

Un des cas se voit non seulement dans l'obligation d'être à l'affût des évolutions de la normalisation, de la réglementation et de la législation, mais également de participer activement à ces évolutions.

Il n'apparaît pas de lien flagrant entre la réussite d'une offre ou son échec et la gestion de portefeuille de l'entreprise, mais plutôt entre la gestion de portefeuille et les facteurs contingents.

A ce propos P. Joffre<sup>354</sup> souligne que dans le choix des marchés, aujourd'hui, la qualité de portefeuille d'un pays est à privilégier sur son importance absolue.

*Il continue plus loin en disant que « le choix du savoir-faire transférable (comme celui des produits exportables) se ramène le plus souvent à une sélection dans la gamme (de produits) existants de l'entreprise : d'abord de ceux qui sont globalement exportables et ensuite de ceux qui coïncident en particulier avec certains pays-cibles. Ainsi il n'existe pas de marchés universellement attractifs[] mais des pays solvables et rentables compte tenu des atouts de l'entreprise. De nombreuses erreurs dans le choix de marchés tiennent autant à des changements plus ou moins incontrôlables de l'environnement qu'à des mauvaises appréciations des managers sur la composition des couples atouts de l'entreprise/attraits du pays visé ».*

### 2-1-3 Gestion de l'offre dans les cas étudiés

Le pilotage de l'offre semble avoir été insuffisamment bien mené, dans le cas d'un échec, de même que le rôle des pouvoirs publics n'a pas été tenu pour ce même cas (Canal H.), des dispositions préalables ont fait défaut à la sécurité de l'offre et à sa pérennité. Il n'eut pas non plus de soutien, suite aux difficultés rencontrées.

Deux autres points importants à signaler font ressortir que :

- La gestion des ressources technologiques dans les processus innovants, par l'utilisation et la capitalisation sur les compétences déjà existantes dans l'entreprise, est sans conteste acquise. Cette capitalisation s'effectue le plus souvent sur l'expérience du dirigeant ou de la société
- Nous avons en revanche détecté une lacune au niveau de la visibilité à long terme par les autres acteurs (hormis la direction générale) des entreprises, qui augure une absence de réflexion sur les projets successeurs, par manque de réflexion sur la globalité des projets de l'entreprise.

Enfin, l'innovation telle que nous l'avons rencontrée sur ce terrain, porte sur les produits (Maroc Connect) ou sur les services (Canal Horizon, Accor), ou encore sur les façons de faire, les procédés de mise en œuvre (Redal), les méthodes de travail ou les modes d'organisation (Méditel), mais les efforts d'innovation et notamment financiers restent inégaux selon le secteur et le type d'entreprise. Même si, en revanche, on ne constate pas de différences notoires entre la grande structure ou la PME dans la pratique même et dans l'attitude face à l'offre créatrice.

Nous rapprocherons cet état de fait des observations que nous avons émises en fin de troisième chapitre et qui stipulent que la **surface financière** est **reliée positivement** à la **rapidité** et au **degré de nouveauté d'innovation** pour une structure, ce qui permet, notamment, de supporter le risque plus facilement.

---

<sup>354</sup> JOFFRE P., « Globalisation de l'entreprise », *Encyclopédie de Gestion T2*, p.1633

Ou encore de l'autre déduction que la **surface financière** a une **liaison positive** avec la **taille d'investissement** des projets d'innovation.

Tout ceci contribue à nous autoriser à dire que la proposition P3 :

**l'offre créatrice serait fonction du type de secteur**

est vérifiée

## **2-2 Points particuliers**

Certains autres points méritent d'être davantage développés et notamment :

- l'interaction qui ressort du processus de partenariat entre des entrepreneurs marocains et des investisseurs étrangers, essentiellement en telle situation
- les diverses attitudes de l'entreprise par rapport au marché, on se référera notamment à S. Aït-El Hadj à ce propos <sup>355</sup>, on pourra faire des rapprochements avec l'attitude en matière de décision d'investissement.

### **2-2-1 Le partenariat**

Le partenariat et sa nature avec le client donneur d'ordre a, parfois, été d'un apport important dans l'offre considérée (cas Méditel). Une telle alliance, au sens générique du terme, peut faciliter la mise en œuvre et le succès de l'offre par une clarification due à un cahier des charges, et à l'établissement des directives tant en termes techniques que fonctionnels, apportant ainsi aux partenaires une aisance, dans la relation avec le donneur d'ordre.

*« il est hautement souhaitable et parfois essentiel de collaborer avec un partenaire sur le projet. Le mieux est que ce partenaire soit un client intéressé par un codéveloppement. Les avantages en sont considérables, notamment un partage des dépenses et une diminution des délais de pénétration des marchés et de commercialisation. »*<sup>356</sup>

Le partenariat au Maroc, particulièrement entre un entrepreneur étranger et son homologue marocain, ne connaît pas toujours des dénouements heureux, et ce en raison essentiellement d'erreurs de choix.

Quand le choix du partenaire s'opère, en revanche, de façon délibérée, sur des bases de connaissances et de niveaux mutuellement reconnus et acceptés, et que le partenariat acquiert un équilibre et s'avère une réussite, il en résulte :

---

<sup>355</sup> AÏT-EL-HADJ S., OP. cit., *Encyclop des gestion*, T2, p.1800

<sup>356</sup> MILLIER P. et PALMER R., OP. cit.

- l'introduction ou la validation de connaissances et/ou de procédés en dormance stimulés par le savoir-faire et/ou l'expérimentation des investisseurs étrangers
- la facilité et la motivation de développer une activité pour l'investisseur étranger (IE)
- le lancement de nouveaux projets, ensemble, dans un climat plus serein lié aux effets de synergie créés par des apports et des relations complémentaires. : « *parce que le partenariat prévoit effectivement le développement à l'international, sur le marché africain (et maghrébin)* » nous affirme un opérateur marocain en partenariat avec un opérateur français.
- l'émulation pour le partenaire marocain

A ce propos, un enseignant-chercheur, également consultant auprès de grands groupes au Maroc souligne pour sa part qu' « *une offre créatrice devrait s'inscrire par rapport aux effets de synergie qu'elle crée dans une relation de partenariat. Est-ce qu'on peut concevoir une offre créatrice de façon univoque ? (interroge ce consultant), non je ne pense pas. »*

Quand nous avons demandé à l'un de nos interlocuteurs marocain, informé sur la question et lui-même dans cette situation, si le partenariat ne dénotait pas, quelque part, un malaise, une crainte pour l'investisseur étranger de s'engager seul, et de faire face à certains risques qu'il espère, par le partenariat, minimiser, il nous a répondu, que ce qui est recherché est davantage un accompagnement, puisque même si les choses ont tendance à changer, cela demande encore beaucoup de temps, et qu'en attendant que les mesures envisagées se mettent en place, puisqu'on est dans une économie en pleine transformation, l'investisseur étranger se fait accompagner par un partenaire local, qui n'est pas réduit à ce rôle de parapluie au niveau de la gestion administrative, mais qui est plutôt considéré comme un partenaire à part entière .

Le partenariat reste quelque chose de positif, parfois, et quand c'est le cas, ce n'est pas un partenariat défensif.

Il reste tout de même du chemin à faire à ce niveau, nous croyons qu'il y a là une source riche de développement et d'apports mutuels pour les entrepreneurs des deux bords; pour le pays cela reste une voie de développement certaine.

Le problème du risque reste tout de même posé, et souvent les étrangers qui investissent pour la première fois et qui cherchent un partenariat le font parce qu'ils ne connaissent pas le pays et qu'ils pensent que cela peut limiter ce risque, en termes de gestion et de compréhension de l'environnement. D'autres fois, le partenariat se base sur des facteurs plus fondamentaux. Les partenaires sont choisis parce qu'ils maîtrisent un réseau de distribution, ou maîtrisent un certain nombre d'aspects qui sont essentiels à la réussite d'un projet.

Le partenariat n'est alors pas seulement une question de capitaux mais de mise en commun et de capitalisation sur les compétences individuelles et communes.

Une des conséquences peut se jouer sur une amélioration de la compétitivité et sur une stimulation de l'esprit de compétition et de concurrence. A ce propos nous allons examiner la question de la concurrence au Maroc.

### 2-2-2 La concurrence

L'une des premières questions, à propos de la concurrence est de savoir comment aborder un thème comme celui-ci dans le chaos organisationnel, structurel et socio-politique au sein duquel évoluent les entreprises actuellement ? Cela relève d'une mission laborieuse que d'essayer d'évaluer la concurrence en matière d'innovation dans un enchevêtrement constitué d'indépendances mutuelles entre les firmes, d'accords internationaux aussi complexes que variés, de levées de frontières, d'alliances en tous genres, de fusions-absorptions, etc. L'entreprise doit rapidement déceler comment se jouent et se déterminent clairement les enjeux, la concurrence, surtout à l'échelle internationale ? Elle doit arriver à considérer et à différencier ses réels ou ses vrais-faux concurrents ?

La concurrence et ses conditions, à l'échelle internationale, sont évolutives, « *de nos jours, la concurrence est beaucoup plus dynamique. L'approvisionnement global permet à tous ceux qui y ont accès de réduire leurs coûts, ce qui minimise le facteur « avantage comparatif ». Le succès repose alors sur l'utilisation intelligente des ressources : il faut donc innover en permanence* ». <sup>357</sup>

Les avantages comparatifs ne sont plus une réelle source de mise en concurrence. La concurrence comme la décrit Porter <sup>358</sup> est aujourd'hui « *dynamique et repose sur l'innovation et la recherche de différences stratégiques. Les facteurs de production deviennent moins précieux en soi[] leur poids concurrentiel se réduit.* »

C'est davantage dans les stratégies concurrentielles que se jouera désormais la différence, en interne ou à l'échelle internationale, entre les firmes. « *Une stratégie face à la concurrence, suppose l'adoption d'actions offensives et défensives pour mettre la firme dans une situation tenable au sein du secteur, pour lui permettre de faire face avec succès aux cinq forces de la concurrence (telles que définies par Porter).* » <sup>359</sup>

Si certains de ces éléments ont été retrouvés dans notre terrain d'étude, la concurrence s'est avérée au fil du temps, et à notre grand étonnement, une variable ou un facteur presque anodin aux yeux d'une majorité de nos interlocuteurs, du moins dans l'état actuel des choses, même si elle reste tout de même une préoccupation d'avenir.

La concurrence et son appréhension apparaissent différentes selon les secteurs au Maroc, et les marchés cibles.

---

<sup>357</sup> PORTER M.E. « *Les districts et les choix d'implantation* », op. cité

<sup>358</sup> PORTER M.E. , 1999., op., cit., p.217

<sup>359</sup> M. PORTER (encylop.t3)p.3093

Extrait de l'ouvrage de Michael PORTER , choix stratégique et concurrence, chp 2 »l Les grandes catégories de stratégies face à la concurrence », Paris, Economica, 1982

Si l'on rapporte cette concurrence à la taille du marché ou au degré de son développement, il s'avère que si la taille réduite d'un marché ou son faible état d'avancement ne permettent pas la présence d'une concurrence aussi dense que sur des marchés d'envergure plus grande et de développement plus confirmé, cela n'affecte en rien son agressivité et pourrait surprendre plus d'une entreprise qui n'y prêterait garde, s'agissant des marchés à l'étranger, et du Maroc en particulier.

La nécessité d'être compétitif et de mettre en place une organisation efficace et souple, pour une entreprise qui s'exporte, est encore plus forte que sur un marché domestique. Mais nous dit Porter<sup>360</sup> « *des entreprises fortes qui ont affronté une vive concurrence intérieure sont bien armées pour l'emporter à l'étranger* ».

### **2-2-3 Les diverses attitudes de l'entreprise vis à vis de son marché**

Nous nous sommes posée la question de savoir si l'innovation sur ce type de marché est un acte maîtrisé, volontaire et donc intégré à la politique globale de l'entreprise, ou si c'est une pratique spontanée, contrainte, « accidentelle ». Pour cela nous nous sommes préoccupée de l'attitude qu'adopte l'entreprise en cette matière et sur ces marchés émergents, et nous avons opté pour une classification des offres en fonction du degré d'intention et du degré d'anticipation adoptés lors de leur élaboration. Une offre peut ainsi être considérée comme :

- révélée ou cognitive quand elle est basée et issue du vécu et de l'expérience de l'entreprise, les praticiens seront alors dits des « expérimentateurs ». On peut se demander dans ce cas si l'anticipation est imposée, ou recherchée ?
- émergente ou fortuite quand elle basée sur la perception d'opportunités, sans recherche active de la part de l'entreprise, l'anticipation est fortuite et l'on peut également être en situation de réactivité ; on parlera alors de suiveurs et de « challengers »
- délibérée ou projective quand il s'agit d'une démarche purement anticipative : l'anticipation totale est sans ambiguïté, la proactivité de l'entreprise vis à vis de son marché est effective ; on appellera ces entrepreneurs des pionniers ou des « volontaristes ».

Ces comportements peuvent s'assimiler et se rapprocher des attitudes qu'adopte l'entreprise, vis à vis de son marché, en fonction de son immersion dans ce marché et de la perception qu'elle en a de lui, et où l'on parle également d'attitude du pionnier, de suivi du leader, etc.

C'est avant tout l'attitude proactive, délibérée vis à vis du marché qui intéresse réellement notre étude.

Pour beaucoup d'acteurs, cette notion est décrite comme fondamentale en situation d'offre créatrice, et doit, pour être efficace, inscrire l'unité en permanence dans l'anticipation. Cette

---

<sup>360</sup> PORTER M.E. , L, 1999 op., cit., p.190

proactivité selon la plupart d'entre eux permet d'avancer, et de facto de « faire la différence ». Cette différence se cultive à travers une surveillance et une optimisation des acquis de l'entreprise. Ceci qui nous ramène au MRT sur lequel nous avons pris appui pour fonder les conditions favorables à une décision d'offre.

L'optimisation, la sauvegarde et la surveillance permanente apparaissent très liées à l'acte d'innovation : « *Il faut effectivement être très proactif pour qu'en permanence on avance et que l'on puisse faire la différence.* » renchérit l'un des dirigeants.

On constate donc qu'il peut y avoir une relation étroite entre la position d'une entreprise et sa connaissance du marché et son comportement en matière d'offre créatrice à l'égard de ce marché, nous le développons plus bas, en faisant la corrélation avec les motivations et les décisions d'investissement.

### **2-3 Corrélation entre la décision d'investissement et la décision d'offre créatrice**

Nous tenterons, en particulier de vérifier si une meilleure compréhension des décisions d'investissement en pays émergent en plus d'une meilleure connaissance du terrain, facilitent la propension à s'engager dans un processus d'offre créatrice et en permettent une meilleure maîtrise.

La décision d'investir dans un pays étranger relève de facteurs tant endogènes qu'exogènes, qui peuvent se rapporter aux capacités financières et organisationnelles de l'entreprise, à sa vocation, à des facteurs expulsifs du pays d'origine, aux intérêts recherchés, ou encore à la concurrence, nous avons assez largement traité ce point dans la première partie de cette étude.

Le fait est que nous avons abordé cette problématique sur une échelle globale en visant les investisseurs étrangers qui, de façon générale, décident d'aller dans des pays émergents, et en particulier au Maroc. Or dans cette rubrique nous essayons de relever les particularités d'une telle décision chez des investisseurs dont nous avons également examiné la décision d'offre créatrice afin de déterminer si des corrélations existent entre les deux décisions et en premier lieu si les énoncés émis dans la première partie se retrouvent vérifiés dans nos cas ou si d'autres particularités apparaissent.

La décision d'investissement à l'étranger reste un défi pour toute entreprise qui s'y aventure, mais les conditions des traitements d'affaires, la mobilité des frontières organisationnelles et les différentes perturbations qu'elles engendrent n'offrent guère d'alternative, aujourd'hui, aux entreprises qui souhaitent ou se voient contraintes de suivre le mouvement, pour se développer voire survivre.

La recherche d'horizons nouveaux et multiples intéresse autant les grandes multinationales que les PME-PMI, de plus en plus entraînées dans le tourbillon.



Grandes ou petites, les entreprises se trouvent donc, à un moment de leur existence, face à un choix à faire, celui de l'ouverture sur un nouveau marché ou de la réorganisation de leur marché existant, sous l'impulsion propre de l'entreprise, de conditions nouvelles dans le pays d'origine ou d'attraits dans la destination convoitée comme l'ouverture de capital de sociétés locales, la privatisation de secteurs publics, de nouvelles dispositions juridiques ou fiscales...

Impulsion et conditions que nous allons rapprocher des motivations d'investissements relevées dans les cas traités, de manière à tenter d'établir un lien, si tant est qu'il existe, entre les particularités de ces motivations et la pratique d'offre créatrice.

Le pression que peut exercer, dans le cas d'impulsion propre, l'entreprise, provient sans doute du fait qu'en plus de sa mission première qui est sa survie et sa pérennité, elle semble détenir deux rôles essentiels :

- apporter une réponse aux attentes du marché et
- faire des offres nouvelles à ce marché. « *C'est par là que se développent ce même marché et les profitabilités de l'entreprise* » affirme l'un de nos répondants.

Certains facteurs poussent davantage les organisations à s'engager dans ce processus de créations nouvelles et d'apport de valeur ajoutée, notamment quand elles ont eu à fuir la saturation de leurs marchés d'origine.

L'impulsion par des conditions nouvelles, sur le marché d'accueil, est, quant à elle, à vérifier dans les motivations d'investissement de chaque expérience.

Si, de façon générale, le choix du Maroc a souvent été porté par la proximité géographique ou l'historique des relations qui ont engendré des liens très denses, très privilégiés, cette première finalité qui reste certes importante, est cependant souvent combinée à d'autres intentions. Elle semble, en revanche, avoir peu de lien avec la pratique d'offre créatrice, si ce n'est par la facilité de présence dans le pays, qui peut l'engendrer.

Nous nous proposons de passer en revue quelques unes des motivations des entreprises sélectionnées, afin de tenter de relever une éventuelle corrélation entre motivation d'investissement et la pratique d'offre créatrice.

Il apparaît que la présence de certains investisseurs au Maroc s'est faite dans le cadre

- d'accords de coopération comme celui lancé par l'Office National de l'Eau Potable(ONEP),
- du choix d'association du pays avec l'Union Européenne
- de l'ouverture des services publics, du mouvement de libéralisation récent,
- de la nouvelle loi sur les télécoms qui date de 1997

Toutes ces ouvertures, en plus de l'ouverture du pays et de ses habitants sur l'extérieur ont non seulement permis des créations d'entreprises mais également une réorganisation des entreprises implantées, parfois du secteur, lui-même. S'en est suivie une multitude d'apports par l'engagement, souvent, dans un véritable processus innovant, à tous les niveaux de l'entreprise, mais aussi du secteur voire du pays lui-même.

Les sociétés-mères de certaines entreprises n'ont pas été en reste et ont profité de retours image, et d'un auto-renforcement. Des bénéficiaires peuvent même parfois profiter au pays d'origine (cas de Segaplast qui a posé comme argument vis à vis de ses clients de les aider à renforcer leur production au Maroc, à condition qu'ils lui assurent des commandes aussi en France « *donc en principe je ne prend un franc au Maroc que si on me donne un franc ici et je ne transfère un franc au Maroc que si on me le remplace ici, sinon, je ne le fais pas* »).

Par ailleurs, selon la plupart de nos interlocuteurs, le degré d'ouverture des marocains sur les choses modernes, et l'évolution de leur mode de vie les incitent, parfois à lancer les projets sans réelle étude préalable. Ils se fient à une combinaison de choses subjectives et d'autres qui sont plus objectives. Une décision d'investissement, disent-ils est « *un mélange de beaucoup de choses, ce n'est pas toujours rationnel, noir sur blanc.* »

Ainsi ces conditions favorables ont rencontré des projets d'extension ou d'expansion d'entreprises qui ont perçu ces situations comme autant d'opportunités à saisir qu'elles ont concrétisées sous forme d'offres créatrices porteuses pour elles-mêmes et pour leur environnement.

Ceci se vérifie pour différents cas, comme celui de Médi Télécom par exemple où les deux partenaires étaient liés par des accords sur un développement international. Ils considéraient que la zone d'expansion naturelle pour eux, c'était la zone Méditerranée, pour rééquilibrer avec le reste du monde; cette zone paraissait à leurs yeux une zone à fort potentiel du fait de la proximité et des connaissances qu'ils en ont eues après étude.

Le marché était considéré comme important, ils pouvaient dupliquer les expériences favorables qu'ils avaient eues en Amérique Latine, il y avait alors, à cette période, l'ouverture du secteur des télécoms à la privatisation et une nouvelle loi favorable portant sur les télécoms, au Maroc. Les candidats devaient témoigner d'une expérience internationale forte dans le domaine du mobile, les gens de Médi Télécom avaient le profil requis, le projet s'est concrétisé. Une réorganisation totale du secteur a commencé avec un flot d'innovations à différents niveaux.

Mais l'approche peut être toute autre et l'investissement devenir, par lui-même, une offre entrepreneuriale et une création d'entreprise. L'offre créatrice peut même engendrer, on l'a vu, la création d'un secteur (cas Assystem : impulsion d'un secteur d'étude dans le domaine de l'aéronautique) ou d'une niche (Segaplast : Création d'une niche : injection plastique petite pièce technique).

Dans ce cas la motivation d'investissement se rapporte, au minimum, à l'existence dans le pays d'un potentiel de compétences humaines indispensables au projet, puisque les conditions en présence doivent être à la hauteur et en mesure de répondre aux exigences attendues à ce stade de création.

Cette création est dans d'autres cas assez souvent combinée à l'opportunité de se rapprocher des clients ou donneurs d'ordre, d'autant que souvent, ceux-ci sont inscrits dans une mondialisation très avancée, quand elle n'est pas globale. Deux attitudes sont sous-jacentes à la saisie d'une telle opportunité. Elles semblent entraîner elles-mêmes des répercussions multiples :

- devancer le besoin : auquel cas, suivre le client a un triple effet, cela confère :
  - une valeur ajoutée à l'entrepreneur suiveur
  - un attrait pour les grands groupes qui peuvent trouver sur place différents pans de leurs activités et qu'ils font également sous-traiter
  - des apports au marché hôte : dans la mesure où cela draine d'autres investisseurs mais également d'autres offres, cela stimule la concurrence et le développement du pays.
  
- suivre le client : souvent c'est une contrainte, essentiellement pour les entreprises et les activités très automatisées, où il n'y a pas lieu d'aller chercher une main d'œuvre peu chère ou d'autres facteurs contingents. Cela devient une nécessité, d'autant que le phénomène de globalisation a frappé même les petits sous-traitants d'une véritable « hémorragie » de fuite hors frontières de pays industriels vers des pays d'Europe de l'Est, d'Asie ou d'Afrique.

Une dernière situation intéressante, autant pour l'entreprise que pour le pays, et qui à l'identique de la situation précédente lui apporte autant de bénéfices, c'est la situation où l'entreprise peut se faire suivre par ses partenaires, qu'ils soient en amont ou en aval, ou encore par ses clients. Pour cette troisième attitude, l'initiateur est non pas le suiveur, mais celui qui veut se faire suivre, souvent par nécessité propre, du fait du manque de certaines prestations ou de professionnels sur place, ou pour impulser le secteur. Ce sont alors les premiers opérateurs qui jouent un rôle de lièvre, de locomotive et qui en attirent d'autres.

Aux motivations d'investissement précédemment énoncées s'en ajoutent d'autres qui ont pu et peuvent engendrer et coïncider avec la mise en œuvre d'offres créatrices. On peut notamment relever les cas où il y a

- un créneau à prendre : Canal Horizon, Maroc Connect ou Assystem
- un secteur ou une situation à redresser : Accor, Redal, Médi Télécom, Vivendi, ST,

L'approche nouvelle qu'ont les investisseurs étrangers du Maroc, en matière de décision d'investissement qui n'est plus seulement une approche marché, a des répercussions sur les apports qu'ils y font, tout comme sur les offres qui y sont effectuées. Dans ce cas, ce n'est en général pas le coût de la main-d'œuvre qui est attractif mais plutôt, soit un développement commercial, soit le développement d'une activité nouvelle ou encore la réminiscence d'activités déchuées dans le pays d'origine et qui deviennent la logique de décision. Cela a alors des répercussions sur le pays hôte en matière d'emploi, de nivellement de niveau de vie, d'amélioration de salaires. Cela crée des capacités et des besoins et offre également

parfois les moyens suffisants, pour y répondre favorablement. Les besoins se créent, le marché se développe.

Même quand ce n'est pas directement le marché local qui est visé par l'investissement ou l'offre, les retombées restent importantes à son niveau.

#### **2-4 Adaptabilité ou offre d'adaptation vs offre spécifique**

L'histoire regorge de « nouveautés » qui en réalité n'en sont pas vraiment et qui ont simplement bénéficié à un moment ou un autre de leur existence de la transposition d'un principe, d'une forme ou d'un processus qui existent et qui parfois ont fait leurs preuves, dans d'autres domaines ou sous d'autres cieux. Elles sont, simplement, par la suite transformées, améliorées ou transposées telles quelles dans un nouvel environnement pour lequel elles deviennent une véritable innovation.

Très souvent, en revanche, l'adaptation n'est pas une application à la lettre de ce qui se fait déjà par ailleurs. Elle nécessite des remaniements, des ajustements aux caractéristiques de son nouvel environnement. Cette opération n'est possible que grâce au soutien de toute une organisation et d'un management perspicace.

Le phénomène de globalisation de l'économie mondiale est une réalité qui intensifie la lutte concurrentielle. Comme le dit J.J. Lambin *"au plan international, l'interdépendance croissante des marchés soulève le dilemme de la standardisation ou de l'adaptation"*.<sup>361</sup> Ceci reste tout aussi vrai dans la situation d'offre créatrice.

En ce qui nous concerne, nous prendrons position à l'issue de notre étude. Celle-ci va-t-elle nous suggérer la standardisation comme le soulignent Buzzell(1968), Levitt(1983) et Ohmae(1987) *"les besoins mondiaux vont s'homogénéiser sous la pression de la technologie, des transports, de la communication"*, ou bien allons-nous plutôt pencher pour la seconde approche, celle de la prise en compte particulière de tout marché nouveau, avec à chaque fois des offres spécifiques.

Nous avons constaté, pour la quasi totalité des entreprises, une adaptation aux caractéristiques locales, d'un système qui existe déjà, par ailleurs.

Il n'y a donc pas de spécialisation de l'offre mais une adaptation aux spécificités socio-politiques, économiques voire culturelles du pays et parfois au mode d'organisation du marché comme cela se remarque dans le domaine de la distribution.

On retrouve des concepts, des produits ou des techniques certes « rompus » mais pensés avec une approche nouvelle, destinés à un public nouveau, dans un contexte et des conditions nouvelles, avec un certain réajustement et d'autres perspectives à venir. On aboutit à une innovation remaniée, une offre nouvelle, du moins une innovation « contextualisée ».

---

<sup>361</sup> LAMBIN J.J., 1998, OP. cit., p.49

La nouveauté attire et draine également d'autres nouveautés en particulier celles d'activités annexes ou complémentaires à celle qui se trouve à l'origine de l'offre considérée, ceci se confirme pour cinq cas. Quand l'échec est précoce, cela ne permet pas d'aller plus en avant dans le processus d'innovation, ni dans la vérification du continuum d'innovations évoqué plus haut. Pour drainer d'autres offres, l'offre initiale a besoin le plus souvent d'une certaine assise.

L'adaptation peut également se faire par rapport aux conditions trouvées localement. Pour assurer justement la réussite de l'offre, les investisseurs n'hésitent pas, quand ils en ont les moyens et la possibilité, ce qui est en général valable pour les filiales de multinationales, à (re)mettre en œuvre des conditions manquantes ou défectueuses pour assurer la concrétisation et la réussite de leurs offres.

Médi Télécom n'a, par exemple, pas hésité, compte tenu de la configuration au Maroc, des zones rurales, à réaliser, elle-même, pour la mise en place de son réseau technique, des accès là où le besoin l'exigeait, mais aussi à prévoir un gardiennage spécifique pour pallier un problème de sécurité qui peut se poser, enfin à créer certaines conditions nécessaires à la mise en place de ses offres.

Il est vrai qu'il est difficile, parfois, d'échapper à une offre standard, essentiellement dans les secteurs high tech basés sur des techniques et des métiers que l'on ne réinvente pas, de même pour certaines bonnes pratiques ou encore certaines règles universelles, où seulement, quelques réajustements et adaptations à des contextes spécifiques sont permis.

On peut néanmoins assister à des créations pures, émanant du site Maroc, de certaines sociétés. C'est le cas par exemple de produits en téléphonie mobile avec facturation post-payée en jonction avec du pré-payé destiné aux employés des entreprises qui choisissent leurs catégories destinataires : la facture est prise en charge par l'entreprise jusqu'à une certaine limite, la personne peut continuer à communiquer si elle prend une recharge pré-payée. La facture plafonnée n'existait nul part ailleurs dans le monde, au moment de sa mise en œuvre sur le marché marocain, les forfaits existaient, mais pas ce produit qui est à la base, purement marocain est susceptible d'être exporté, « *parce qu'à priori c'est une hérésie que de dire à quelqu'un qu'on limite sa consommation* » souligne le PDG.

Les offres spécifiques restent tout de même des exceptions, essentiellement pour les secteurs de (haute) technicité.

Quand les offres revêtent un caractère novateur pur et qu'elles deviennent spécifiques, le Maroc est alors pris comme laboratoire. Dans la mesure où pour des extensions sur des pays similaires, l'exemple marocain paraît pertinent à plusieurs investisseurs, et plutôt que de prendre ce qui a marché ailleurs, le test est quelquefois fait au Maroc. Plusieurs entreprises se sont prêtées à cette expérience.

On peut donner l'exemple de Médi Télécom pour certains produits, avec plafonnement et jonction du pré et du post payé.

D'autres exemples émanent de ST pour qui le site casablançais a également servi de laboratoire dans le remplacement du traitement traditionnel par lots des lignes de production automatisées spécialement développées et capables de prendre en charge l'assemblage et le test du produit final sans aucune intervention humaine.

Assystem pour la création de son bureau d'étude et du secteur, par extension « *il n'y a aucune expérience similaire* ».

Pour Maroc Connect où là aussi la création de la filiale s'est faite ex nihilo, alors que le groupe était complètement absent du pays, ce fut un pari véritable, un bon observatoire pour Wanadoo, « *en vue, à l'époque, de projeter peut être, dans l'avenir de redéployer ce modèle sur d'autres pays* »

Segaplast avec la création d'un pan d'activité dans le domaine de l'injection plastique qui n'existait pas.

Qu'elles soient d'adaptation ou spécifiques, les offre créatrices, ont besoin de conditions propres pour leur mise en œuvre. Pour certaines d'entre elles, nous l'avons vu, les investisseurs sont obligés eux-mêmes de les initier. Voyons qu'elles peuvent être ces conditions.

## **2-5 Conditions de mise en œuvre et difficultés majeures liées à l'instauration de l'offre créatrice**

La première exigence dans une telle décision provient, sans nul doute de l'intérieur de l'entreprise et de ses dispositions propres aussi bien matérielles, humaines qu'organisationnelles pour se lancer dans une telle aventure.

Nous l'avons écrit en conclusion des caractéristiques des organisations innovantes, en fin de chapitre III, qu'un consensus, entre les acteurs de l'organisation, mais aussi entre ses fonctions soutiennent et peuvent représenter un bon stimulant pour l'offre créatrice, en dehors de toutes considérations financière ou de taille de la structure.

Sur le terrain, nous avons un échantillon qui regroupe un éventail de différences de moyens et de taille de ces structures et qui pourtant se sont toutes lancées et ont réussi leurs offres.

C'est en les observant de près et de l'intérieur, qu'il ressort, mais aussi de la bouche de leurs dirigeants que sans une flexibilité dans le comportement de leurs ressources humaines de façon à accepter et à s'adapter aux changements et sans une cohésion et une complicité entre les acteurs et les fonctions de l'entreprise, mais aussi sans le partage de stress, d'émotions vives parfois, du sentiment d'être dans la même embarcation et de suivre des objectifs communs, le projet ne pouvait ni avancer et pas non plus aboutir.

Ce sont les conditions premières, hors toutes autres considérations, à tout engagement dans une telle aventure, celle de s'assurer des conditions de comportement, de culture de l'entreprise et de cohésion et de synergie entre les fonctions.

Le schéma d'organisation mais aussi l'état d'esprit qui règne dans l'entreprise, au niveau comportemental, fonctionnel et culturel, peuvent suffire à eux-seuls à rendre l'offre créatrice transversale, indépendamment de tout contexte. L'unique condition serait de se prêter facilement à des reconsidérations permanentes, c'est en tout cas une condition basique qui est apparue de façon spontanée, et qui tout au long de l'étude s'est montrée le vecteur générique de toute observation ou analyse d'offre créatrice. De ce fait, on peut avancer que la proposition **P1**, à la lumière des éléments recueillis, en théorie, et suite à l'observation au niveau du terrain qui stipule que

**la reconsidération de l'organisation interne, des comportements des hommes, de la culture et d'intégration des fonctions de l'entreprise sont des conditions pour rendre transversale une offre créatrice, pour la rendre non pas spécifique à un pays d'accueil mais pour la rendre générique, indépendamment de tout contexte**

est vérifiée.

Parmi les autres exigences, nous l'avons déjà signalé, la connaissance du marché et du pays dans ses grands traits est également une condition sine qua non. Cette connaissance est primordiale, voire obligatoire, en premier lieu, pour le dirigeant. C'est pourquoi plusieurs grands groupes choisissent de mettre à la tête de leurs filiales marocaines des dirigeants marocains, ST, Médi Télécom, Accor, Canal Horizon, Wanadoo.

Pour un cas non rapporté dans l'étude, cette méconnaissance a failli desservir l'entreprise, parce que le dirigeant maîtrisait peu son nouvel environnement. Il devait tout apprendre du début, un collaborateur plus au fait du pays et du marché prit rapidement sa place.

Ceci dit, les dirigeants étrangers sont très nombreux à la tête des entreprises délocalisées et dirigent de main de maître leurs entreprises, tout aussi bien dans ce contexte, que dans d'autres, surtout pour les plus anciens d'entre eux. Les plus jeunes ont plus récemment pris la relève, ils rencontrent des difficultés au départ, mais finissent par y arriver, dès lors qu'ils entreprennent une immersion rapide et qu'ils font fi de leurs conceptions et théories de départ.

D'autres conditions, d'un autre ordre, ont souvent été à l'origine des difficultés rencontrées par les investisseurs. Elles se situent principalement au niveau de l'immobilier, alors que dans d'autres pays le marché de la location est très développé, au Maroc il y a très peu à louer, tout passe par l'acquisition. Par ailleurs, les responsables des projets se rendent assez vite à l'évidence que les capitaux requis sont beaucoup plus importants que ce qu'ils prévoient. Les ajustements et changements de certains critères de gestion en cours de projets, sont souvent sources de turbulences, voire de démotivation. Cela peut être : d'ordre technique ou tout simplement parce qu'ils ne trouvent pas de locaux. Est également dénoncé un manque de planification dans l'aménagement des villes, ou encore des compétences et des ressources humaines non adéquates par rapport aux besoins des projets : les difficultés se situent à différents niveaux : leur nombre, le relationnel, l'adéquation de formation, le niveau d'études et de gestion

Il s'agit, certainement là, d'une des difficultés les plus délicates. Ce problème se pose principalement dans les cas de privatisation de services publics et de cessions de concessions. Là, les nouveaux arrivants se retrouvent face à un passif et des effectifs imposés avec toutes les difficultés que cela engendre en matière de gestion, de relationnel, de niveau et de formation. Composer avec ces hommes et ces femmes trouvés sur place, non recrutés sur la base des critères propres du nouvel acquéreur est sans nul doute une des difficultés majeures qu'a à affronter l'investisseur dans pareilles situations d'investissement et d'offre créatrice.

Les difficultés de formation, le sont au niveau de la formation technique où les lacunes sont parfois liées au « middle-management », en termes d'ingénieurs.

Le fait de devoir opérer parfois dans des délais très courts peut également mettre l'entreprise dans des conditions défavorables d'insuffisance de vision et de respect de toutes les conditions nécessaires à un bon recrutement, et l'induire dans des erreurs de jugement ou de fonctionnement.

La contrainte de temps et de délais a, quelquefois, tout simplement, poussé les investisseurs à occulter ces difficultés et à se baser beaucoup plus sur de l'intuitif que sur des bases de connaissances solides, sans véritable crainte d'une mauvaise surprise pour autant : c'était un marché sur lequel les dirigeants « *pouvaient raisonnablement penser qu'il y avait quelque chose à faire* ».

Le délai apparaît, essentiellement, dans les situations d'offre créatrice comme une composante importante. Ce qui nous amène à aborder ce facteur primordial dans une telle initiative.

## **2-6 Notion de temps**

Le temps dans le processus d'innovation revêt toute sa signification, « l'avantage temps » comme il a été plusieurs fois qualifié apparaît comme une dimension importante dans la mise en œuvre d'une telle décision. Mais c'est une arme à double tranchant. D'où parfois de francs succès dus à une proactivité anticipant sur la concurrence...« *L'avantage temporaire a alors pour origine la lenteur des réactions habituellement constatées chez les concurrents face aux stratégies innovantes, ceux-ci ne les percevant pas immédiatement, d'une part, et ne les imitant que lorsqu'ils obtiennent confirmation des résultats, d'autre part* » (Bensebaa, F., 2000) , ou encore des échecs et des erreurs causés par des précipitations et une insuffisance de prise de recul, ou de temps, pour recruter, ou étudier le marché.

« *La gestion du temps peut constituer un important avantage concurrentiel....la gestion « travaille le temps comme un matériau.* »<sup>362</sup>

L'importance de cette notion est telle qu'elle se retrouve souvent parmi les difficultés les plus fréquentes que rencontrent les investisseurs étrangers, en pareille situation. Ceci revient principalement au fait qu'elle ne revêt pas du tout la même importance partout. Au Maroc, les

---

<sup>362</sup> BATSCH Laurent, « Temps et gestion », *Encyclopédie de Gestion*, T3, op. cit., p.3308



investisseurs se retrouvent face à une certaine nonchalance et à une considération du facteur temps avec lesquelles ils doivent composer, et qui les laissent parfois perplexes.

Les conditions de mise en œuvre étant entendues, une fois concrétisées, ces offres induisent certaines répercussions sur lesquelles nous allons nous pencher.

## 2-7 Le point sur quelques apports

Outre des apports de produits ou de concepts nouveaux très appréciés par une population avide de tout ce qui vient de l'Europe et des pays développés en général, contre un flagrant dénigrement, plus ou moins justifié, des produits locaux, les offres créatrices étudiées ont pour la plupart eu un impact important au niveau managérial.

Mais certains points remarquables sont à discerner et à exhorter.

Parmi eux, on peut mettre l'accent sur trois grands traits retenus des apports occasionnés par les investisseurs étrangers.

Nous avons, en effet, retenu de cette analyse inter-cas et des offres étudiées trois contributions qui nous ont semblé essentielles, pour les trois principaux acteurs du système étudié : l'entreprise, le consommateur et le marché.

A savoir :

- l'introduction de la **notion de service**, au risque de nous répéter, cette découverte nous a quelque peu déconcertée, sachant combien le peuple marocain est serviable et accueillant, il devient réticent quand cela prend le sens de servir les autres. Cette notion apportée par certaines offres a eu, par conséquent, quelques difficultés de mise en place, qui ont été évincées en détournant le problème et en passant par d'autres valeurs chères aux marocains comme la notion d'accueil et d'hospitalité justement. L'inculcation de cette notion augure peut être de l'espoir de voir se développer la servuction bientôt au Maroc.
- la **naissance du client**, cette nouvelle donne va certainement propulser le marketing et surtout élargir et généraliser sa prise en considération et sa pratique au niveau des entreprises marocaines qui pour la plupart d'entre elles aujourd'hui, l'ont tout simplement dédaigné dans leur politique. Ce serait alors une façon d'attiser le marketing en passant par l'innovation, c'est certainement, l'une des prétentions intimes de ce travail.
- la **formation** : elle constitue certainement l'un des apports le plus important de toutes les offres, par sa généralisation à tous les cas et les conséquences et bénéfiques qu'elle apporte à tous les acteurs, à tous les niveaux.

Nous avons, dans les grands thèmes au travers desquels les cas ont été étudiés, consacré une rubrique qui est en charge de révéler le lien qui peut exister ou l'influence que peut exercer l'offre créatrice sur la politique marketing. Nous avons tenté de le tester à travers une de ses variables : la communication

## **2-8 La communication : une place à part**

Pour l'étude de la communication dans les entreprises marocaines, nous manquons d'informations et de témoignages. Nous en avons certes rencontré quelques unes, mais nous appuierons notre réflexion essentiellement sur les travaux de Ouaffa Ghannam-Zaïm. Même si, à notre avis, son échantillon n'est pas représentatif du tissu des entreprises au Maroc, dans sa globalité, et que les résultats sont à prendre avec quelques précautions, dans la mesure où elle a rencontré l'exception (50 entreprises) qui font plus de 60% de l'investissement communicationnel du budget global au Maroc assigné à la communication. C'est, cependant, l'exception qui confirme la règle, puisqu'on y rencontre, pour la plupart d'entre elles, les réalités du marché.

Nous nous baserons sur cette étude d'autant plus qu'il s'agit d'une étude empirique réalisée alors que les travaux antérieurs, ne laissent entrevoir aucune recherche sur l'existence ou la manière d'élaborer une stratégie marketing dans les entreprises marocaines, pas même ou si peu sur le concept de communication.

Pour en revenir et terminer avec les généralités tirées de l'analyse inter-cas nous attirons l'attention sur un point qui est celui du constat de la position particulière de la communication dans les entreprises au Maroc. Cette variable, dans la plupart des cas, s'accommode fort bien d'une position stratégique et semble fonctionner parfaitement « seule » sans l'appui d'une quelconque politique marketing.

Elle n'apparaît ni comme un élément du mix, ni même sembler avoir besoin d'une stratégie marketing d'appui. Nous nous posons la question quant à savoir s'il ne faudrait pas envisager de l'étudier, en tout cas dans un tel contexte, non plus comme une variable du mix, mais comme un élément-clé de la politique globale de l'entreprise.

Dans certaines entreprises la communication est directement rattachée à la Direction Générale, voire aux Ressources humaines et non à la Direction Marketing, qui même quand elle existe, s'occupe uniquement de la communication produits avec la collaboration, parfois, de ce même « service communication ».

Nous avons, au cours de nos investigations, essayé d'examiner la place de cette communication dans la promotion de l'offre, en cherchant essentiellement, à savoir si elle a pu bénéficier d'une communication précoce.

Nous l'avons bien noté, son usage dans le cadre de la mise en place ou le lancement d'une offre créatrice est restreint. Alors que nous pouvions penser que l'intervention de la communication serait un moyen d'annonce, de préparation du terrain et d'une pré-adoption de l'offre et qu'elle pouvait l'aider au moment de sa mise en œuvre, cette supposition fut vaine.

La communication précoce, n'est pas une pratique répandue chez ces créateurs de valeur, même si comme le rappelle D. Belet<sup>363</sup> « *en l'absence d'annonces faites à des instants précis, les offreurs ne peuvent convaincre que les nouveaux utilisateurs qui arrivent au moment du lancement de l'innovation sur le marché* », ou encore dans l'entreprise, pour des innovations d'organisation, de process ou de procédure, et que cela réduit par conséquent son impact.

Les entrepreneurs se retrouvent en fait dans une situation paradoxale où ils doivent d'un côté, et simultanément, promouvoir et annoncer l'offre pour lui assurer l'audience maximale et préparer son accueil, de même que cela peut leur permettre de jauger son efficacité et son succès ou insuccès probables, et peut être, par là même d'intervenir par un système d'interactivité sur l'offre avant son réel lancement ; et de l'autre côté ils doivent cultiver le secret autour de l'offre pour pouvoir la protéger de la concurrence. Ceci concerne essentiellement les innovations dans les services, facilement imitables et où il est difficile de breveter et de protéger, où le temps et la rapidité peuvent se transformer, selon l'importance qu'on leur accorde, en ami prisé ou ennemi redouté.

Après ces généralités voyons, de façon synthétique quelques thèmes sur lesquels nous avons décidé de mettre l'accent.

---

<sup>363</sup> BELET D., « Une logique d'apprentissage pour de nouvelles stratégies de corporate marketing », *Décisions Marketing*, n°24, septembre-décembre 2001, p.57

## **Section 3 - Analyse inter-cas : Présentation à un niveau synthétique**

Nous avons choisi de présenter les points communs et les divergences autour de six axes dont les thèmes ont été prélevés dans le guide d'entretien :

- effets variables de l'offre créatrice sur le domaine d'activité et sur le marché avec des répercussions image à différents niveaux
- introduction de valeurs nouvelles tant au sein de l'entreprise que pour le consommateur,
- des formes et un recours variables selon le marché cible
- les différentes missions assignées au paradigme d'offre créatrice
- son rôle tactique vs stratégique
- les divers axes d'applications de l'offre créatrice dans la politique managériale de l'entreprise

### **3-1 Effets variables de l'offre créatrice**

L'impact de l'offre créatrice sur son environnement se fait principalement à deux niveaux :

- le secteur d'activité
- le marché de façon plus générale

#### **3-1-1 Sur le domaine d'activité**

Tous secteurs confondus, les neuf entreprises ont vu systématiquement leurs secteurs transformés par l'apport de l'offre de chacune d'elles.

Un autre point les rapproche, il montre que dans huit cas sur neuf, les entreprises sont issues de secteurs ou de domaines d'activité en pleine construction ou remaniement. Il est vrai que ces entreprises, qui sont exportatrices pour la plupart d'entre elles, ou encore issues de secteurs technologiques, se retrouvent dans la quasi obligation d'innovations constantes. Pour les unes, ceci leur permet de faire face à une concurrence démesurée face à laquelle elles s'exposent à l'échelle internationale, pour les autres, cela les prépare à suivre la course effrénée et l'obsolescence permanente, spécifiques à de tels domaines d'activité.

D'un milieu à l'autre, nous avons cependant observé, une constante : dans tous les cas la restructuration du secteur ou du domaine d'activité ne figurait pas parmi les objectifs des offres créatrices, mais a été initiée avec les autres apports sous-jacents tels que des règles nouvelles voire des lois, des créations d'activités complémentaires ou encore l'assainissement du système. Ces bouleversements ont eu pour effet de restructurer des secteurs désorganisés sous l'effet de deux facteurs :

- des situations monopolistiques, ou quasi monopolistique qui régnaient avant l'arrivée de l'entreprise en question : cas de Médi Télécom, Redal, Canal Horizon

- l'absence d'un acteur ou d'un facteur émulateur, l'absence de synergie entre les différents acteurs du secteur, dont le nombre parfois élevé aggrave la dispersion et la disparité ; on citera l'exemple de la multitude d'opérateurs ou providers dans le domaine de l'internet avant l'arrivée de Wanadoo. Il manque également des lois fédératrices parce que le secteur est encore en pleine construction et évolution.

Le secteur concerné s'organise ou se réorganise, des activités supplémentaires ou complémentaires se mettent en place. Les niches ou créneaux inoccupés sont autant d'opportunités que des investisseurs comme Segaplast saisissent « *au Maroc l'injection plastique existe mais pas dans le créneau où nous sommes, un créneau de pièces techniques, et c'est cela qui va faire évoluer le secteur de l'injection plastique vers la pièce technique, oui, c'est sûr.* ».

Des conséquences à différents niveaux sont rapidement perceptibles, en premier lieu au niveau de l'épanouissement de l'entreprise et en concomitance, une des premières conséquences pour le marché local est sans nul doute la création d'emplois. D'autres conséquences à plus ou moins long terme suivent rapidement.

Il est, cependant une chose à noter, c'est le fait que d'un domaine à l'autre, des différences significatives se remarquent dans le recours à l'offre créatrice mais également dans le degré d'innovation qui en découle. Une des explications, de cet état de fait, est l'intérêt que ces secteurs peuvent avoir pour le pays et les facilités dont ces derniers peuvent bénéficier et qui les encouragent et les engagent à de telles initiatives.

Il va sans dire qu'une préparation de terrain est préalablement assurée. Parmi ces secteurs porteurs on retrouve ceux orientés à l'export. Ceci montre combien l'export et les secteurs des technologies sont importants pour le pays, en atteste le grand « coup de pouce » accordé aux nouvelles technologies de l'information. Les entreprises de ces secteurs sont par conséquent plus enclines à faire de l'offre créatrice. Nous avons auparavant confirmé la proposition **P3** qui corrobore cette situation.

Une autre explication provient de l'entreprise elle-même. Après le choix du pays, elle doit opter, en fonction de ses capacités et de ses visions, pour le parcours à y envisager et la politique à y adopter.

En matière de politique d'innovation, la bonne volonté n'est pas toujours suffisante et certaines obligations s'imposent d'elles-mêmes, comme le fait, pour l'entreprise, de tenir compte de sa taille, de ses moyens ou de sa capacité technologique et surtout du degré de maîtrise technique, ou de savoir-faire qui entre dans l'élaboration de l'offre en question. Sa façon de gérer le risque-pays, et les liens économiques et culturels qui l'allient au pays hôte, entrent également en ligne de compte, c'est en tout cas ce qui s'est révélé lors de nos investigations.

En fonction de certains de ces éléments, et notamment de la maîtrise technique et du savoir-faire, mais aussi de la gestion de leur relation avec le pays hôte, les entreprises étrangères visitées s'engagent différemment dans l'offre créatrice.

La proposition **P5**, qui suppose que

**selon le type de marché où elle s'installe, mais aussi en prenant en considération différents facteurs la concernant comme : le degré de maîtrise technique, ou de savoir-faire (émergent ou maîtrisé) entrant dans l'offre créatrice, sa propre capacité technologique, la gestion du risque-pays, sa taille, ses moyens, les liens économiques et culturels qui l'allient au pays hôte, l'entreprise étrangère se permettra ou pas de pratiquer l'offre créatrice, et en choisira la nature : produit, service savoir-faire, procédé... De ce fait son approche et sa conception de l'offre seraient différentes.**

est donc confirmée.

Ce qui pourrait enrichir et renforcer davantage l'engagement des entreprises dans l'innovation, c'est bien entendu une persévérance dans la politique « push » du Maroc envers certains secteurs, politique qui pourrait être couplée à l'adoption d'un positionnement clair et à une image travaillée du pays dans ces domaines. Tout ceci serait communiqué dans les règles de l'art, à l'intérieur du pays et à l'extérieur.

De même que dans le secteur de l'électronique, la promotion de l'image du Maroc dans ce domaine, en tant que partenaire de grand choix, en raison de son haut niveau de performances et de technicité, pourrait lui valoir de parer au manque qui prévaut, aujourd'hui, par un positionnement clair et une image de marque du pays dans ce domaine. L'origine du site de production n'est, par exemple pas mis en avant, dans une telle industrie, et principalement au sein des groupes de tutelle.

Une autre source de divergence entre les cas apparaît. Elle met en exergue l'impact exercé sur le pays hôte.

### **3-1-2 Sur le marché**

L'incidence de l'offre va dépendre, en principe, et selon les premiers résultats de l'étude, de l'orientation marché de l'entreprise.

- pour les offres d'entreprises orientées marché local, les effets semblent être plus conséquents et plus directs, même si nous n'avons pas opté spécifiquement pour ces entreprises, présentes le plus souvent dans les domaines des biens de consommation courante et de produits banalisés. Nous avons, en revanche, des secteurs où l'offre créatrice peut induire des effets majeurs sur ce marché

- pour les entreprises orientées à l'export, les répercussions peuvent, a priori, paraître moins directes et moins conséquentes pour le marché local. C'est vrai dans le sens où l'offre est destinée à l'étranger ou aux clients étrangers installés au Maroc. Ceci se vérifie par exemple pour Segaplast ou pour Assystem qui ont recherché à être plus proches de leurs clients, ou encore Novaprim qui cherche à leur apporter les meilleures prestations au meilleur rapport qualité/prix.

En réalité, mises à part les conséquences sans doute plus directes sur le consommateur marocain, dans le cas des offres à destination du marché local, les autres effets sur le pays restent équivalents d'une entreprise à l'autre.

Le premier effet, nous l'avons dit, est la résorption du chômage et la création d'emploi. Les autres effets se retrouvent au niveau de la structuration du marché, par le besoin pour ces entreprises étrangères de dispositions légales, juridiques, fiscales, douanières nouvelles, leur permettant d'assurer et de faire fructifier leurs capitaux et investissements. Nous citons en annexes les exemples de ST pour les dispositions douanières, de Accor pour les dispositions fiscales, ou Médi Télécom pour les équipements infrastructurels.

Ces effets se répercutent au niveau des entreprises marocaines avec des conséquences remarquées au niveau relationnel, de fournisseur à client en particulier, ou dans l'élévation de niveau de leurs compétences par le fait que certaines entreprises, pour travailler avec ces partenaires étrangers doivent acquérir des compétences et des outils leur permettant de répondre aux commandes qui leur sont passées.

Ainsi, au niveau de quelques unes des entreprises marocaines qui ont travaillé avec leurs consœurs étrangères, il y a eu des efforts visibles et mesurables qui les ont nivelées vers le haut, nous a assurée un des responsables de ces sociétés. On assiste à une mise à niveau des entreprises locales. Quelques PME PMI ont investi parce qu'ils voient que Redal, Accor, Médi Télécom et les autres sont là avec un programme d'investissement précis, sérieux, établi sur plusieurs années, et que le risque de manque d'affaire à un moment donné n'est pas important. Leur image est ainsi bonifiée, elles apparaissent plus crédibles.

Ces partenaires sont plutôt contents des améliorations initiées qui leur permettent de travailler avec des sociétés leur garantissant les paiements, aux bonnes dates, dans de bonnes conditions.

Nous n'avons pour notre part pas pu le vérifier.

Une autre conséquence positive, réside dans le fait que les marocains deviennent, à tous les niveaux, de plus en plus exigeants. Une demande, sans doute latente, se révèle, peut être assiste-on, de plus en plus à la naissance de nouvelles demandes générées par ces offres. Ceci va dans le sens de la confirmation de notre proposition **P6**, selon laquelle, par sa nature même et par son anticipation l'offre aboutit à de tels résultats.

Après avoir défini les deux sources principales de divergences concernant la pratique d'offre créatrice en fonction du milieu où elle s'accomplit, nous allons passer en revue quelques apports, notamment de valeurs au niveau interne et à destination des consommateurs marocains.

### **3-2 Introduction de valeurs nouvelles**

#### **3-2-1 Au sein de l'entreprise**

La mise en œuvre d'offres créatrices ne se fait pas sans conséquences sur la structure interne de l'entreprise et surtout, nous l'avons constaté au niveau des neuf cas, sans un réaménagement interne.

Ce remaniement est concomitant à l'offre ou en est une conséquence directe.

L'un de ses aspects se trouve être l'introduction par les investisseurs étrangers de valeurs nouvelles au sein de l'entreprise, touchant directement l'ensemble du personnel marocain. Ces valeurs sont introduites quelle que soit la situation d'implantation et d'offre : que ce soit une création d'entreprise, une reprise de concession, l'initiation d'une activité nouvelle, des concepts ou des produits nouveaux.

La contribution essentielle de ces valeurs nouvelles est de conforter la synergie entre les fonctions et les personnes dans l'entreprise, de consolider, mais aussi de combler certaines lacunes, comme la considération du consommateur en tant que client et non comme un simple usager.

Cette introduction, totalement en interne, d'un esprit d'entrepreneuriat se retrouve dans toutes les entreprises de notre étude.

Des valeurs sont introduites pour faire avancer l'entreprise mais aussi pour qu'à titre plus personnel, ses employés puissent également avancer dans leur travail mais aussi dans leur vie.

Les types de valeurs ayant été inculquées grâce aux offres créatrices étudiées se situent aussi bien au niveau des compétences qu'à un niveau plus mental ou encore simplement moral : il s'agit d'apport de rigueur, d'honnêteté dans les actes, essentiellement en cas d'erreur, de motivation. Le fait nouveau est que l'on demande aux employés de ne pas cacher leurs fautes mais d'être très transparents. Il en résulte au final une meilleure image des ressources humaines locales, et des créations de valeurs initiées par d'autres créations de valeur ; enfin une valorisation de l'ensemble.



D'autres apports ont permis d'évincer certains clichés traditionnels, d'abroger certaines pratiques démotivantes, engourdissantes et de faire le saut par rapport à la notion de responsabilisation.

Une tentative est faite pour supplanter le schéma managérial qui consiste à gérer l'erreur ou l'incompétence comme une sanction. Le challenge est d'arriver à faire des fautes autant de champs à explorer, autant de contributions à l'amélioration du quotidien et de correction des défauts. S'instaure alors une confiance qui développe la responsabilisation individuelle. Chacun, dans l'entreprise, accepte alors d'assumer sa responsabilité et son rôle propre.

Une fois ce cap dépassé, les autres valeurs apportées consistent en des incitations à la compétitivité, à l'esprit d'entrepreneuriat, à la flexibilité.

Parfois, il a fallu réapprendre aux gens à faire simplement les choses basiques que sont l'accueil, le sourire, l'amabilité, la réactivité, la rapidité de réaction, ce sont des choses simples mais qui avaient besoin d'être dites et gérées.

Les notions de valeurs renvoient à la notion de culture d'entreprise, il est certain, comme nous l'avons développé dans le cadre de notre postulat de départ que l'interactivité entre l'évolution de la culture et l'offre créatrice se vérifie ici.

Cela ne se fait, évidemment pas du jour au lendemain, dans certains cas le processus est long. L'arrivée d'un nouvel opérateur sur le marché peut faciliter le changement de comportement, et de culture, les gens sont demandeurs de ces changements, même si cela n'est pas toujours clairement exprimé. Ils attendent et apprécient les normes, les standards, la formation...qui leur permettent d'apprendre autre chose et de faire leur métier différemment.

Le succès d'une telle entreprise réside dans la capacité d'arriver à inculquer aux gens qu'aucune tâche n'est dévalorisante, à partir du moment où chacun est là pour remplir une mission, qui est celle d'être au service du client, ce qui n'a pas été chose aisée quand on connaît la réticence des Marocains vis à vis de ce genre de pratique.

Ce à quoi se sont attachés plusieurs de ces opérateurs étrangers pour y remédier. Ils s'accordent sur le fait qu'inculquer de pareilles valeurs suppose, avant tout, une bonne communication interpersonnelle, verticale et transversale.

L'équipe dirigeante doit communiquer, les objectifs doivent être partagés par l'ensemble du personnel, en plus d'un système de briefing quotidien, ... à partir de là, chacun est impliqué dans la vie de l'entreprise et sait qu'il y a des objectifs et des performances à atteindre. Les points faibles et les points forts de l'entreprise sont connus de tous, identifiés ensemble et sont reliés à telle ou telle contrainte ou capacité, comme un matériel qui n'a pas été renouvelé, le

manque d'une compétence au niveau d'un service, le manque de formation, de positionnement, de RH, l'entreprise n'en sort que plus forte.

De l'avis de tous les entrepreneurs rencontrés, le Marocain n'est pas seulement à la recherche d'amélioration de salaire, même si elle reste une priorité, il a besoin également de reconnaissance, d'écoute, d'implication, de considération. Un tel système d'offres développe ces apports.

Chez ST, le processus de changement de comportement partait de la base hiérarchique en remontant vers le sommet et ce par la diffusion plus ou moins formelle des nouvelles façons, de la direction générale, de traiter les problèmes, selon elle, dans la transparence, l'objectivité, l'équité, la rigueur.

La transparence induit la confiance qui est une composante importante pour avancer.

L'ouverture de l'entreprise sur son environnement, par la démarche qualité a également été un levier dans les évolutions de comportement en décloisonnant les services, en « cassant des baronnies », en bouleversant certaines habitudes et pouvoirs acquis avec le temps et en privilégiant au maximum, aux moyens de volonté et d'outils soit traditionnels ou pris parmi les plus sophistiqués, l'information et la communication internes.

Chez Novaprim, le changement en marche est préparé en changeant le statut, et en instaurant pour tout le personnel la couverture maladie, la mutuelle, en plus d'une prime de participation.

Ces valeurs, au niveau interne et culture d'entreprise sont en pleine instauration mais d'ici qu'elles deviennent des règles et des principes acquis, il y a un important travail à fournir. C'est un défi que d'approfondir la culture de service, de renforcer le professionnalisme, le respect du client et des délais.

### **3-2-2 Chez le consommateur**

Une des questions qui peuvent se poser à propos de cet acteur important, est, quelle approche du comportement du consommateur domine dans notre terrain d'étude ?

Nous recherchons à travers cette rubrique à comprendre comment s'établit le lien, s'il y en a un, entre l'attitude de ce consommateur et la manière de penser l'offre, mais avant tout, à saisir quel genre de consommateur est le Marocain.

Il serait trop prétentieux et pas très honnête de notre part, de clamer ici des vérités que nous ne détenons pas ou que nous n'aurons pas vérifiées, ou de croire que nous allons trouver des réponses, en masse, à nos questions, en ayant pour seule source les dirigeants des entreprises visitées, ou encore les interlocuteurs des organismes qui les accompagnent.

Nous nous baserons, néanmoins, pour la suite, sur les éléments recueillis dans les propos de cette source, ou dans la presse.

Parmi nos préoccupations, la principale était de savoir si ce consommateur est actif ou passif.

D'autres questions que nous nous posons mériteraient que l'on s'y attarde, elles nous permettraient de déterminer l'intensité que revêt l'implication de cet acteur de premier plan, la manière dont elle se traduit, le rôle joué par cette implication dans le processus décisionnel de ce consommateur, ce à quoi il est sensible ? Quel type de relation existe entre lui et l'information ? Quel niveau prend le plus d'importance chez lui le cognitif ou recherche d'information, l'affectif ou l'évaluation, ou encore le conatif (prise de décision) ?

Il résulte des premières révélations du terrain, que le consommateur marocain est avant tout peu ancré dans un véritable processus décisionnel complexe faisant intervenir une multitude de composantes telles que la marque, les informations sur le produit, les attributs de ce produit, les intérêts en jeu, la recherche de variétés, les différents stimuli....parce qu'il dispose de très peu de tout cela !

Il apparaît, de façon globale, ne pas détenir cette faculté de se forger une réelle implication dans son acte d'achat, qui reste soumis au prix.

L'inertie de ce consommateur, son manque de motivation, et son faible engagement dans un processus de prise de décision complexe proviennent de certains éléments qui nous ont, à maintes reprises, été exposés. On notera en particulier le manque d'informations sur les produits et leurs attributs, dont le rôle est de réduire toute dissonance et permettre au consommateur de se forger une idée sur le produit, le nombre de variétés et de marques d'un même produit, à sa disposition, et ce afin de faire jouer la concurrence et de pouvoir comparer. On signalera enfin le rôle balbutiant de structures spécialisées dans la protection du consommateur....

Ceci contribue, même si aujourd'hui les choses tendent à évoluer dans un sens positif, par une multiplication d'enseignes, de marques, ou un meilleur apport de l'information, à faire de ce consommateur, un usager passif, et qui a pris l'habitude de l'être. Son processus décisionnel reste restreint, il perçoit peu de différence entre les marques, dont il analyse et évalue parfaitement les attributs après usage, mais il se considère, quand il n'est pas considéré, comme peu compétent.

Il se contente d'une satisfaction acceptable sans souvent savoir qu'il peut exiger et avoir une satisfaction optimale.

Ceci a bien entendu de réelles répercussions sur la politique essentiellement marketing et commerciale de l'entreprise : notamment sur la segmentation, le positionnement, le mix.

Cette politique, aujourd'hui commerciale, et demain peut être réellement marketing, aura-telle un rôle plus important encore, celui de pousser ces consommateurs à s'impliquer davantage dans l'acte d'achat en se basant sur d'autres critères que ceux exclusivement économiques, en faisant des consommateurs avertis, soucieux des conséquences de leurs décisions et plus exigeants, en jouant un réel rôle « éducatif », en apprenant aux destinataires à faire une réelle différenciation sur des avantages distinctifs, en apportant de l'information fiable et compréhensible par tous ?

Ceci doit commencer par des études sérieuses sur le comportement de ces consommateurs, dans le contexte considéré, et par oublier les traditionnelles « études-estimations express » confiées à des agences lors du lancement d'un nouveau produit ou service, qui n'ont d'autres objectifs que d'exposer le produit à la consommation.

Les offres créatrices, en particulier celles faites à destination du marché local ont, jusque là sans nul doute participé à l'évolution des habitudes de consommation des marocains.

Chacune, dans son domaine a plus ou moins « révolutionné » les habitudes de consommation, que ce soit en matière de téléphonie mobile ou d'internet, avec en prime l'apport de valeurs nouvelles, la première et la plus importante étant la considération et le traitement de ce consommateur comme un client et non plus comme un usager, avec tous les efforts que cela implique de la part de l'entreprise.

Certaines offres, en particulier, le système commercial de Redal ont été mises en œuvre pour améliorer le service rendu au client.

Pour certaines autres, l'objectif est plus terre à terre et s'accommode des conditions trouvées sur le marché. Le souci devient alors de proposer le meilleur produit en terme de rapport qualité/prix.

Ces apports et les valeurs nouvellement inculquées ont-ils réussi pour autant à réconcilier les marocains avec la production locale, et le « Made in Morocco » ? Nous ne sommes pas en mesure, de répondre à cette question pour deux raisons essentielles,

La première est que nous ne nous sommes pas réellement intéressée directement aux offres faites au marché local, pas plus que nous n'avons eu affaire aux consommateurs finals.

La seconde est que parmi les entreprises qui visent le marché local dans nos études de cas, la seule « production » locale à destination des consommateurs marocains, sur laquelle on aurait pu avoir des échos intéressants, se prononcer et voir sa perception par ces consommateurs est

l'hôtellerie et le tourisme local, or là les choses se mettent tout juste en place, il n' y a pas suffisamment de recul.

Il est vrai que si on manque d'exemples d'offres créatrices en matière de production locale qui peuvent intéresser directement ce consommateur, c'est que délibérément nous avons choisi de ne pas axer notre étude sur les produits et biens de consommation courante ou sur des produits banalisés.

Nous nous sommes intéressée à des offres où les apports techniques sont plus élaborés, qui peuvent certes concerner directement ce destinataire, mais pas lui permettre une comparaison directe avec des produits venus d'ailleurs. Dans la mesure où, hormis les produits et biens de consommation, les productions à destination du marché local restent souvent davantage de l'ordre du service, donc non directement palpables ou interchangeable avec des produits étrangers.

Dans l'immédiat intéressons-nous justement au différentiel de formes et de situations de recours aux offres créatrices en fonction du marché visé.

### **3-3 Des formes et un recours variables selon le marché**

Nous avons pu relever deux types d'ensembles d'offres créatrices, selon le marché ciblé :

- 1- **orientation marché local** : on assiste, là, plutôt à un transfert de techniques de management, de produits et de services à caractère convivial, avec une forte influence comportementale sur les consommateurs et l'apport de notions de service et de client.
- 2- **orientation export** : la tendance, dans cette situation, serait davantage de faire un transfert de technologies, de « Manufacturing », diront certains, accompagné d'un transfert de savoir-faire et de formation. Cela passe essentiellement par la sous-traitance et la délocalisation de petites structures.

Quant à savoir si cela veut dire que l'on peut, aujourd'hui, transférer n'importe quel type de technologie au Maroc, la question a été posée à tous les interlocuteurs, qui dans leur grande majorité ont répondu de façon affirmative, réservant tout de même un pourcentage estimé par certains de l'ordre de 10% à des choses non transférables. Ceci étant du, essentiellement à l'absence de métiers qui n'ont encore pas trouvé l'intérêt, par manque de marché, de s'implanter dans le pays, ce qui oblige d'ailleurs quelques entreprises à une certaine autonomie en matière de service, de maintenance du parc machines outils, de maintenance matérielle, de maintenance outillage, et à travailler avec l'étranger, en fin de compte, pour ces services.

Ceci nous autorise d'emblée, et à la lumière des résultats d'une telle analyse à considérer que la proposition P7 selon laquelle

**L'offre créatrice d'investisseurs étrangers est différente selon qu'elle est orientée marché local ou à l'export (portée locale ou « transférable »)(Fernez-Walch et F.Romon, 2001)<sup>364</sup>**

se vérifie dans notre étude.

### **3-3-1 Marché local**

Parmi les entreprises choisies, quatre visent le marché local, soit comme destinataire final, soit comme laboratoire test pour pouvoir exporter l'offre dans des contextes similaires. Les visées et les envergures de marchés n'étant pas les mêmes, les offres sont également différentes.

#### **3-3-1-1 Quand l'offre créatrice est synonyme de transfert de techniques de management**

Le transfert des techniques de management fait référence au management global ou encore à la signification de la mondialisation au plan managérial, il se pose comme une problématique à l'entreprise en situation d'internationalisation.

Une fois passé le premier cap de décision de mondialisation, l'entreprise doit faire face au problème d'internationalisation de son système de gestion., ou encore aux difficultés liées à la mise en œuvre d'un management global<sup>365</sup>.

Jusqu'au début des années 80, la mondialisation s'est parfois appliquée à recentrer le management des entreprises internationales, cela s'est soldé dans la plupart des cas par des heurts ou des résistances et des tensions dues à l'amputation aux anciennes directions locales de leurs pouvoirs au profit du siège. « *La complexité des problèmes de management tient tout d'abord aux exigences paradoxales d'intégration mondiale et de différenciation locale* »<sup>366</sup>

L'entreprise internationale gère une triple dimension : les activités/produits, les fonctions de l'entreprise et les zones ou espaces géographiques.

---

<sup>364</sup> Fernez-Walch et F.Romon, *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, 2001, op. cit.

<sup>365</sup> JOFFRE, P, *Encyclop.gestion T.2*, op. cit.

<sup>366</sup> JOFFRE, P, op, cité

Les entreprises dit Joffre ont tendance à hiérarchiser l'une ou l'autre de ces dimensions sur lesquelles se développe l'activité de l'entreprise, c'est à dire que le degré de coordination et d'adaptation aux conditions locales peut varier sur les trois dimensions. L'exemple le plus illustratif est celui des produits alimentaires qui nécessitent une forte adaptation locale aux dépens d'une faible coordination internationale, on prendra en exemple celui du goût prononcé pour le sucré, cette prédilection du Marocain pour le goût sucré, a retenu l'attention des industriels alimentaires qui ont su y répondre, en apportant quelques modifications à certains produits. Le contre exemple se trouve, entre autres, parmi les grandes chaînes de restauration rapide qui imposent une certaine uniformisation.

Souvent débattue la question du transfert de ces techniques a, durant ces dernières années requis toute l'attention des gestionnaires en raison des mouvements et des courants de la mondialisation qui s'exacerbent de jour en jour. Elle reste néanmoins une notion abstraite et sa pratique, informelle.

Notre réflexion va s'efforcer de concrétiser le fait que le transfert des techniques de management n'est pas qu'une question théorique, mais que c'est une question qui a du sens pratique derrière l'offre créatrice qui peut l'intégrer et la révéler.

Dans tous les cas et plus particulièrement dans ceux où nous retrouvons ce transfert des techniques de management, les entreprises cherchent à adopter non pas une gestion sélective mais « confédérée ». Certains auteurs dont Joffre mettent l'accent sur quatre facteurs qui favorisent une telle gestion :

- l'introduction de la télématique dans l'organisation de l'entreprise mondialisée, nous l'avons vérifiée auprès de la plupart des entreprises,
- le développement d'une culture d'entreprise qui transcende les cultures nationales,
- un marketing conçu à l'échelle mondiale, mais capable de répondre aux exigences locales,
- l'impact des réseaux de télématique

Arrêtons-nous sur deux points :

- les moyens techniques ont profondément modifié les systèmes de gestion et d'information des entreprises en particulier. On a ainsi constaté l'utilisation accrue des systèmes d'internet et d'intranet comme moyens privilégiés de communication et de recherche de l'information des entreprises visitées, avec leurs maisons-mères ou des partenaires.
- le développement d'une culture d'entreprise forte se concentre sur un avantage concurrentiel difficilement imitable : les ressources humaines.

Par ce biais il y a la recherche d'une synergie entre la stratégie internationale et les systèmes d'évaluation-récompense, avec, en particulier, une meilleure adaptation et une adéquation de ce système au management international.

Selon Joffre, toujours, il semble que les entreprises fortement ancrées aux stratégies nationales ont du mal à exploiter leur culture, au delà des frontières de leur pays.

En revanche, la mondialisation qui est certes plus difficile à mettre en œuvre, et qui suppose une forte culture d'entreprise et des systèmes de récompense « *fondés sur un mode de régulation plus près du clan que du marché* »<sup>367</sup> a de fortes chances de réussir.

Ce même auteur souligne enfin, que « *les programmes de développement des cadres, axés sur l'adhésion à un projet d'entreprise fort, constituent un puissant levier à la stratégie globale, à condition que le respect des différences locales et des cultures nationales ne soit pas exclu du management. Encore une fois tout excès de simplification et de refus de la complexité inhérente à la gestion internationale des ressources humaines constitue un appauvrissement pour l'entreprise.* »

Et comme pour résumer il ajoute : « *Ainsi le management paradoxal pousse l'entreprise à poursuivre des objectifs contradictoires et complémentaires : rendement global, efficacité locale et sécurité de l'ensemble.* »<sup>368</sup>

Nous avons tenté au cours de nos investigations, de rechercher, pour chaque cas, s'il existait un élément facilitateur dans cet exercice, en prenant le soin d'identifier des facteurs qui peuvent intervenir en tant que leviers pour opérer ce transfert des techniques de management.

Quelques éléments sont ressortis, parmi eux :

- l'arrivée de gestionnaires nouveaux accompagnant les investissements ou même hors investissements. Ces managers venus d'ailleurs avec une gestion « intelligente » et des idées nouvelles, qui ont parfois fait leurs preuves sous d'autres cieux, sont un élément incubateur et émulateur, très fort
- le challenge à l'ouverture du marché est également un levier ; un marché non protégé soumis à concurrence va forcer l'investisseur à chercher à améliorer ses techniques ou à amener des gens qui ont certaines compétences ;
- la personnalité du dirigeant qui doit avoir un esprit suffisamment ouvert et comprendre qu'il faut attirer les meilleurs éléments en matière de compétences humaines, et que chaque acteur doit être à sa place avec un rôle défini à jouer au sein de l'entreprise, qu'il y a de plus un rôle pour l'investisseur et un autre pour le gestionnaire ;
- une émulation des sociétés purement marocaines qui travaillent pour l'export avec des donneurs d'ordre suffisamment sophistiqués, qui ne se contentent pas de faire des commandes et de recevoir leurs produits mais qui exigent pour être partenaires de nouer des relations avec des sous-traitants qu'ils se plient à certaines conditions. Cela aussi est un levier d'amélioration de la gestion.

De ces aspects de transfert de techniques de management on retiendra l'importance de deux choses :

- les ressources humaines
- la mentalité qui domine dans le pays

---

<sup>367\_368</sup>JOFFRE, P., op. Cit.



### 3-3-1-2 Les ressources humaines

Le premier aspect se rapportant à ces ressources humaines est l'évolution dans la prise de considération de cette composante au Maroc. Les opérateurs ne viennent plus, ou très peu, en raison de la présence d'une main-d'œuvre non qualifiée, mais pour travailler avec des techniciens confirmés, voire des ingénieurs de haut niveau.

Une formation complémentaire et spécifique au secteur et au domaine d'activité peut être dispensée. Mais un écueil caractérise ces mêmes ressources, il est déploré tant par les investisseurs étrangers que par les marocains eux-mêmes : il semblerait que le Maroc soit producteur de compétences qu'il exporte. Là aussi certains interlocuteurs poléminent en rapportant cet état de fait à une pratique mondiale. La plupart des témoignages recueillis accréditent tout de même la première thèse.

Certains des opérateurs tentent d'inculquer et d'introduire des systèmes de motivation afin d'arrêter l'hémorragie. L'une de ces motivations consiste à faire prendre conscience aux gens qu'ils reçoivent un savoir, et à cultiver leur différence « *en cultivant la différence, si on arrive à la leur révéler, on contribuera à arrêter ce réflexe d'aller tout le temps voir si l'herbe est plus verte à côté* » préconise un des dirigeants.

Cette notion de différence nous amène à voir la dimension mentale.

### 3-3-1-3 Configurations mentales

Il ressort des réponses sur ce point deux tendances contradictoires :

Pour les uns, la culture du pays ne facilite pas spécialement l'intégration de nouvelles techniques ou de technologies venues d'ailleurs pour des raisons d'origines culturelles, il faut plutôt comprendre par là, certaines mentalités. Certes nous en avons vu quelques aspects liés notamment à une certaine nonchalance, mais c'est surtout dû à un manque de rigueur, de suivi, de respect des délais qui plombent, dans certains cas, toute initiative.

La notion de délai, est associée à la notion de responsabilité que nous avons évoquée plus haut, et cette notion est, parfois, difficile à inculquer.

Pour les autres, le Maroc est très ouvert sur le monde, ses jeunes s'intéressent à ce qui se fait partout ailleurs et culturellement il n'y a pas de blocage, et ce, quel que soit le type de technologie, en restant, bien entendu dans la limite du raisonnable, on ne parlera par exemple pas du nucléaire, ici.

L'ouverture, la mise en avant de notions importantes comme la responsabilisation individuelle, et la concurrence sont donc des stimulants à l'évolution en général et à l'amélioration des techniques de gestion en performance en particulier, pour ce marché local.

La première conséquence en est l'implication de tous les acteurs dans ces manœuvres, la motivation et la valorisation de la personne, s'en suivent la recherche permanente d'amélioration de la qualité, de la rentabilité, et de la prise en main des préoccupations des clients.

### 3-3-2 Export

Une question somme toute très naïve a été posée à l'un de nos interlocuteurs : *qu'apporte une entreprise qui est à l'export, au marché marocain?, se soucie-t-elle de lui et des évolutions qui peuvent lui être combinées?*

La réponse non moins terre à terre a voulu mettre l'accent sur les apports importants et évidents tels que les capitaux et les créations d'emplois, mais cela reste à un niveau assez basique.

Nous avons tout de même tenté de relever d'autres apports dont les retombées peuvent être d'une autre nature pour le pays.

Parmi eux, nous venons de souligner les conséquences au niveau managérial, et nous avons également parlé du transfert des technologies. Ce terme est à prendre avec certaines précautions, il ne peut revêtir partout exactement la même signification : « *Quand on parle de transfert de technologie on pense tout de suite à du high tech, or dans notre cas c'est davantage du manufacturing...* » tient à préciser l'un des entrepreneurs.

C'est sans doute l'une des premières particularités à souligner dans ce type de transfert c'est de s'accorder sur l'appellation et surtout le sens des choses.

Un de nos interlocuteurs a même préféré l'expression d'implantation technologique à celle de transfert de technologie ; nous avons tenté de déceler quelle différence il y attache.

Selon lui la notion de transfert de technologie reste quelque chose de rigide, cela veut dire qu'on fabrique d'une certaine façon en France ou ailleurs et qu'on transfère les moyens industriels et le process dans un autre pays pour reproduire exactement la même chose dans le pays d'accueil. Avec l'implantation technologique, le but est le même mais la façon d'y arriver est différente, parce qu'il est important, selon lui, de tenir compte de l'environnement de l'entreprise. Pour un process de fabrication qui est complètement établi en France, il est possible d'envisager de changer la façon de travailler dans le nouveau pays.

L'expression d'implantation implique en fait l'adaptation aux conditions de l'environnement. Un de nos interlocuteurs précise qu' « *un transfert de technologies signifie que c'est une technologie qui opère ailleurs qui n'est pas disponible au Maroc. Le transfert de ces technologies, ne se situe pas seulement au niveau des machines et des outils aussi sophistiqués et à la pointe, c'est indéniablement un transfert de technologies au sens large s'accompagnant de savoir-faire, de savoir, de méthode de travail et de techniques ; on ne*

*parle pas de transfert de nouvelles technologies, mais de transfert de technologies de façon générale, ajoute-il. Si dans un pays on ne sait pas fabriquer telle pièce et qu'on amène sa fabrication, on peut dire, pour concilier tout le monde, qu'il y a transfert de la technologie de fabrication de cette pièce. »*

Nous continuons la présentation des résultats sur un niveau synthétique en exposant les trois derniers axes mettant en exergue les points communs les plus marquants en divergence ou en convergence pour l'ensemble de nos cas.

### **3-4 Les différentes missions affectées au paradigme d'offre créatrice**

Au nombre de quatre, ces missions ont soit rapproché soit éloigné les entrepreneurs rencontrés quant au rôle alloué au paradigme d'offre créatrice, mais sans jamais, pour autant, les désunir.

Il est ainsi prêté à l'offre créatrice le rôle de

- source de pérennité
- source de différenciation et d'avantage concurrentiel,
- de valorisation, et d'identification à l'occident (impact image),
- d'émulation et d'apprentissage

#### **3-4-1 Source de pérennité**

Cette pérennité passerait, pour certains, essentiellement dans le cas des PME, par l'inscription de la créativité dans le long terme. L'innovation se situe, par conséquent avant tout, au niveau de la stratégie.

L'innovation dans 50% des cas est reconnue être pratiquée dans le but de pérenniser l'entreprise en l'associant à d'autres décisions stratégiques, comme cette entreprise (Novaprim) qui a choisi en même temps que l'innovation, le fait de ne pas augmenter le nombre de ses clients et d'élargir plutôt sa gamme de prestations afin d'être en mesure d'offrir au client une prestation élargie complète.

La recherche de cette pérennité tient également au fait de pouvoir rapidement et en permanence répondre à l'émergence de problèmes de gestion, de rotation rapide et de fugacité des produits qui amènent ces entreprises à se lancer dans des processus de renouveau encore plus rapides.

Le fait d'investir dans un pays étranger est en soi une innovation stratégique visant à rechercher et à assurer la pérennisation de l'entreprise.

### **3-4-2 Source de différenciation et d'avantage concurrentiel**

L'innovation peut intervenir en tant que moyen de diversification, peut-on lire dans certains ouvrages, même si nous ne partageons pas cette approche, ou bien de différenciation, mais dans tous les cas elle confère, un avantage compétitif à l'entreprise, soit pour déjouer le risque lié à ce type de situation, en mettant en œuvre d'autres activités pour soutenir les activités principales, soit pour se démarquer de la concurrence.

La différenciation, ont constaté les entrepreneurs qui y ont eu recours, confère généralement un différentiel d'image à l'entreprise, et parfois même à la délocalisation. Telle Segoplast pour qui la société au Maroc sert de vitrine montrant que l'entreprise peut faire des choses dans d'autres pays, de qualité identique à ce qui se fait en France, quand bien même seraient-ils émergents.

La différenciation, par le biais de l'innovation, représente une motivation et un objectif certains pour la plupart des entrepreneurs rencontrés.

### **3-4-3 Valorisation et identification à l'occident**

L'état d'esprit et les sentiments que nous voulons faire passer dans cette rubrique ont certes été maintes fois rencontrés, soit de façon directe auprès de marocains qui les ont exprimés, soit de façon indirecte à travers les effets observés par les investisseurs étrangers eux-mêmes qui nous les ont rapportés. Cependant pour une plus grande fiabilité une étude ou une enquête plus minutieuse aurait permis de corroborer les réponses et de vérifier le bien-fondé de ces raisonnements. Nous nous contenterons d'avancer certains faits tels qu'ils nous ont été relatés à ce propos.

Une des batailles à mener et qui tient déjà à cœur à certains investisseurs étrangers, est celle d'éradiquer quelques a priori qui vont à l'encontre de la production locale, comme nous l'avons auparavant signalé. Le « made in Morocco » est, sans fondement, considéré comme synonyme d'une moindre qualité. Ce qui est, à notre sens une aberration en soi quand on pense que certains produits fabriqués au Maroc par des sociétés de design étranger sont réexportés en Occident et parfois réimportés au Maroc, sans que n'apparaisse cette précision sur le produit. Le fait d'être livrés à nouveau à l'étranger, ou (ré)importés, leur confère une qualité reconnue. Cela prouve bien qu'il y a un facteur psychologique, qu'il faut enrayer. Le Maroc doit reprendre conscience de ses capacités et les revendiquer.

Des propos similaires à ceux-ci nous ont à plusieurs reprises été réitérés, et le cheval de bataille de certains investisseurs reste justement le changement de perception de ces produits par les nationaux eux-mêmes, pour arborer une image qualité à l'étranger. Il semble qu'il faille d'abord réconcilier les nationaux avec les produits fabriqués par eux et chez eux. Il semblerait également qu'une amorce de quelques principes a pu contribuer à un début de cette réconciliation et notamment à la valorisation des employés, prônée dans plusieurs de ces entreprises, ce qui a des répercussions sur la valorisation du travail et de ses fruits.

### **3-4-4 Emulation et apprentissage**

#### **3-4-4-1 Emulation**

L'émulation a parfois joué dans le sens de l'attractivité du pays qui a découlé ou qui s'est renforcée par la présence de certaines « grandes marques » qui se sont intéressées au pays et qui ont été à l'origine de cette émulation, qui a permis à d'autres de suivre et au pays de gagner en notoriété. Cela s'est remarqué, notamment avec le groupe Accor qui a drainé la présence de certaines marques internationales alors qu'à son arrivée, il n'y avait quasiment pas de chaîne internationale qui s'intéressait au pays.

Cette émulation a pour première conséquence de stimuler des offres, dites supérieures, en raison de la notoriété des créateurs et de la concurrence, qui sous l'effet de cette compétition, de vient plus agressive. Elle a pour autre effet de faire que c'est l'offre qui suscite la demande.

Quand elle devient effective, c'est une locomotive porteuse pour le pays et par la même pour les entreprises, parce qu'elle entraîne des apports concrets, à haute valeur ajoutée.

#### **3-4-4-2 Apprentissage**

Des différents effets recensés, il en est un qui s'est révélé à nous, et qui nous tient tout particulièrement à cœur, c'est celui de l'apprentissage, essentiellement chez les consommateurs. En effet, non seulement ces offres peuvent structurer ou révéler une demande inexistante ou latente, mais également permettre au consommateur, par l'apport d'éléments qui lui manquaient jusqu'à présent tels que les informations sur les produits, une distribution pas toujours structurée, et le nombre limité de produits, d'amorcer un processus d'apprentissage, en passant par les phases de comportement d'achat connues.

### **3-5 Un rôle tactique qui peut se révéler stratégique dans certains cas**

Nous recherchons par là à élucider à quel rang, est reléguée la conception de l'offre créatrice sur le terrain : tactique ou bien stratégique.

L'offre créatrice se cherche, se légitime, s'avère, essentiellement parce que l'on s'intéresse depuis peu à ce concept au Maroc. Il a commencé à se révéler principalement avec l'arrivée des NTI, l'explosion de certains secteurs comme celui des télécommunications, la révolution start-up

Cette situation est d'autant plus délicate que nous souhaitons, dès le départ vérifier à quel niveau l'offre créatrice était décidée et la place qu'elle occupe dans la politique globale de l'entreprise. Des réponses apportées à nos questions, on pouvait espérer comprendre les enjeux liés à cette pratique et ses conséquences, et tirer ainsi les conclusions adéquates en cette matière.

Cette opération a été laborieuse parfois, et le fait de fixer une place à cette manœuvre dans la politique et les actes de l'entreprise n'a pas toujours été facile pour nous, pas même parfois pour les entrepreneurs eux-mêmes, tant matérialiser cette notion n'est encore pas entré dans les mœurs de l'entreprise, et encore moins le fait de lui octroyer une place ou un rang dans la stratégie, la politique ou les pratiques de l'entreprise.

Pour certains cas il a été difficile d'établir, parfois même, une frontière entre réactivité et proactivité, dans la mesure où certaines offres ne sont pas d'une spontanéité totale et sont même le fruit d'une attente muette du marché, qui se révèle parfois par simple injection au marché, pris comme laboratoire, d'offres tests, ce qui implique un risque pour l'entreprise parce qu'elle travaille sans base fiable.

Ce qui nous amène à parler des produits qui sont, eux, issus d'études de marché.

Les produits purement marketing ou issus d'études marketing, peuvent-ils être considérés comme des produits innovants ? Ils le sont certainement par leur nouveauté sur le marché considéré. Ils ne le sont pas vraiment pour ce qui est de la proactivité qui va de pair avec l'innovation telle qu'on l'entend ici.

Si, en revanche, on considère qu'ils ne sont pas le fruit d'une simple transposition de ce qui existe déjà en l'état ailleurs et qu'en plus ils drainent d'autres offres, alors on peut dire qu'indirectement ils sont créateurs de valeur, de façon anticipatrice, sur ce marché du fait de vouloir y introduire telle ou telle offre que la demande n'a pas forcément réclamée et dont elle ne se doutait pas avant l'étude.

Un besoin non exprimé est latent, et un besoin exprimé a toujours été, d'une certaine façon, latent ou inexistant, jusqu'au moment où on lui a permis de s'exprimer, d'exister. Les études peuvent dans un certain sens être bénéfiques à l'émergence d'offres créatrices, à condition que cela permette à l'entreprise d'entrer dans un mouvement tourbillonnaire d'interactivité avec le marché auquel elle soumet des offres, qu'elle pourra, à travers les études ajuster, selon les réactions observées sur le marché concerné, et ainsi de suite.

On voit donc combien il est difficile de discerner la place stratégique ou tactique de l'offre créatrice, c'est de l'opérationnel parfois qui devient du stratégique ou l'inverse.

Nous sommes, quant à nous, partie d'une hypothèse que toute offre pour qu'elle mérite le qualificatif de créatrice doit engendrer ou se soumettre à trois conditions parmi elles la création ou la restructuration d'une demande, d'un marché. Ce seul fait, que nous avons vérifié, lui confère un statut particulier au sein de l'entreprise.

Un paradigme qui participe à la naissance ou à la structuration et au dynamisme d'un marché ne peut être orienté que vers un statut stratégique. Par conséquent eu égard aux différentes offres créatrices observées, qui, comme nous l'avons démontré, ont répondu, chacune à sa manière, à cette condition, nous en tirons la conclusion suivante

L'offre créatrice telle qu'observée sur le terrain et malgré certaines apparences est hissée à un rang stratégique. Même, quand au départ, ce rôle semble tactique il se révèle stratégique par l'effet boule de neige qu'il entraîne.

L'offre créatrice pourrait même être à l'origine de la naissance d'un vrai marketing sur le terrain étudié, le lien serait l'information et la connaissance du marché qu'elle initie et stipule.

### **3-6 Axes d'applications de l'offre créatrice dans la politique managériale de l'entreprise**

Celle-ci, nous l'avons dit s'accomplit à travers la formation et l'information, l'inculcation de professionnalisme, et de notions telles qu'hygiène et sécurité, entre autres.

Nous avons choisi d'explicitier ces axes à travers des apports concrets, palpables, extraits des expériences traitées, notamment au niveau des **ressources humaines** et de la **formation**, en réalité ces deux points sont intimement liés, nous les séparons pour une question de commodité ; et enfin du **marketing**. On retiendra notamment la place accordée par certains auteurs à ce facteur, dans la gestion « confédérée » des entreprises à l'international.

Afin d'apprécier davantage les apports à ces différents niveaux, voyons dans quelles conditions ont opéré ces investisseurs au moment de la mise en œuvre d'offres nouvelles. Cela nous ramène à décrire l'état du terrain tel qu'il se présentait au moment de l'innovation.

#### **3-6-1 Etat du marché au moment de l'offre**

On peut l'observer sous plusieurs angles ressortant des entretiens:

##### **3-6-1-1 Angle juridique et légal**

A ce niveau les investisseurs déplorent quelques lacunes, constatées à l'arrivée ou au moment de la mise en œuvre de leurs offres sur différents plans. Ils déplorent notamment des hétérogénéités au niveau des avantages sociaux et du système de rémunération. Cela les pousse parfois à réagir et à enclencher avec les autorités de tutelle des actions et à lancer de véritables chantiers.

Des répercussions peuvent avoir lieu au niveau de la mise en place de nouvelles lois, n'entravant en aucun cas la souveraineté nationale, bénéficiant à l'investisseur qui peut en

être parfois à l'origine, mais aussi aux autres. Nous avons soulevé ce point dans la partie traitant des répercussions ayant eu lieu avec l'arrivée des investisseurs étrangers au Maroc.

### **3-6-1-2 Structurel**

Mises à part les lacunes infra structurelles dénoncées là encore dans les premières parties de ce travail, concernant notamment les déficiences en matière de transport, d'extensions de réseaux d'eau d'électricité et de télécommunication, ou encore de l'état des réseaux routiers, deux autres écueils relevés font l'unanimité quant à leurs conséquences directes sur la mise en place d'une offre créatrice : il s'agit du niveau des connaissances et des compétences et donc de la formation, dans certains domaines en particulier, et aussi de la structure financière.

Ce sont là deux composantes importantes dans la décision d'engager l'entreprise dans une innovation, sachant que les gens qui sont chargés de la mettre en œuvre ou qui vont en bénéficier, doivent détenir suffisamment de compétences et de savoir pour la réaliser, la maîtriser et en apprécier les tenants et les aboutissants.

La composante financière est bien entendu une composante majeure dans une telle initiative, bien que parfois compensée par un système d'alliances.

Sont, de ce fait, en particulier, remis en cause, les structures de formation et de financement, à commencer par les écoles, les universités et les instituts de formation qu'ils soient publics ou privés, et bien entendu les banques et autres organismes de financement.

La qualité des structures d'enseignement et de formation mais aussi leur quantité sont dénoncées, la même inquiétude se retrouve également chez les investisseurs marocains.

La capacité d'accueil des écoles est à améliorer, par rapport aux besoins de 2010 soulignent les répondants.

Bien entendu, le gouvernement, les pouvoirs publics et les entrepreneurs oeuvrent ensemble pour remédier à ces défaillances *« beaucoup de choses sont prévues rapporte un responsable d'un grand groupe , tout le monde est conscient de cela, les choses se mettent en place, il faut beaucoup travailler et rapidement. »*

Le secteur financier est une autre partie du talon d'Achille du pays en matière d'élaboration d'offre créatrice, sans trop s'étaler sur les critiques recueillies à propos du système financier et des banques marocaines , on les résumera par le fait qu'elles ne prennent pas beaucoup de risques et qu'elles ne représentent pas un pilier solide pour les entrepreneurs innovants.



### **3-6-1-3 Attentes du marché**

Les attentes telles que rapportées par nos interlocuteurs, sont, comme on peut s'en douter, nombreuses dans un pays majoritairement jeune et qui s'ouvre au monde et à la modernité.

Les Marocains, à travers la lucarne de la télévision, les voyages à l'étranger et les propos tenus par les familles et amis venus de ces pays d'Europe ou d'Amérique, constatent qu'ils sont en mesure d'attendre beaucoup de choses et espèrent les voir un jour chez eux. Du fait d'une population jeune, d'une démographie élevée et d'une ouverture manifeste à ce qui vient d'ailleurs, l'identification à l'Europe se fait en premier lieu à travers la présence sur le sol de ces investisseurs venus de l'occident, qui apportent un vent de nouveauté, qu'ils stimulent ensuite chez les nationaux.

Le manque d'études et d'informations sur le marché et ses attentes ne permet pas toujours la réactivité, ceci peut, paradoxalement, être bénéfique parce que, parfois, l'anticipation et la proactivité, sources véritables de la créativité, ne s'en trouvent que mieux attisées.

Les offres présentées ici ont toutes anticipé un besoin, d'une manière ou d'une autre.

A niveau purement professionnel, de B to B, l'anticipation fut forte sur des attentes en matière de logistique, de qualité, qui depuis quelques années suscitent la surprise d'opérateurs et de clients, voire même de collaborateurs des maisons-mères d'unités implantées au Maroc, au moment de contrôles de qualité, d'audits ou de simples visites d'usines.

Voyons à présent les axes d'applications de l'offre créatrice dans la politique managériale de l'entreprise.

### **3-6-2 Au niveau des ressources humaines**

Nous essayons de rapporter ici la créativité que les investisseurs ont pu mettre en œuvre en matière de gestion des ressources humaines, relativement aux expériences étudiées.

Deux de nos principales interrogations étaient de savoir si, d'un côté la gestion des ressources humaines se fait de la même manière qu'en Europe, et si, d'un autre côté, elle tient suffisamment compte des exigences de la gestion des expertises.

Si l'on ne constate pas de différence notable en matière de pratique d'offre créatrice entre les grandes et les petites ou moyennes structures, on relève néanmoins, comme dans des situations de décision d'investissements, des différences dans la manière de recruter ou de gérer les compétences humaines.

Là où les grandes structures déploient leurs batteries de réseaux de recrutements et leurs procédures et normes valables à l'international, les petites et moyennes structures oeuvrent, elles, souvent, au feeling et parfois au hasard .

Ce qui ressort de cet aspect de gestion des ressources humaines c'est une grande frustration de la part des entrepreneurs qui se retrouvent dans une spirale « agglutinante » dès qu'ils s'attaquent à ce volet. La cause essentielle avancée se situe au niveau du code de travail, qui, selon eux, grève cette gestion.

Cette situation contraint les entrepreneurs, pour éviter de gérer les conflits sociaux, et avoir à sortir de situations aux issues, parfois ingérables ou très coûteuses pour l'entreprise, à faire de plus en plus appel à du personnel intérimaire, préférant une plus-value financière à un conflit social. De ce fait l'innovation en matière de gestion des ressources humaines est aujourd'hui bridée. Que devient la Responsabilité Sociale de l'entreprise? Y aurait-il, comme cela se pose comme interrogation actuellement, en même temps, un développement de la responsabilité de l'entreprise sans préoccupation sociale de l'entrepreneur ? Et si la RSE était un nouveau leurre de l'histoire s'interrogent les auteurs ?<sup>369</sup>

Le statut quo est de mise et, on se retrouve face à des situations quelque peu singulières , comme ce fut le cas dans cette entreprise où les chefs d'équipes sont des intérimaires, de longue date, qui dirigent des salariés permanents de l'entreprise.

Les entreprises tentent néanmoins de manager ces compétences et mettent parfois en place des outils de gestion, soit qui sont rompus ailleurs et qu'elles adaptent aux spécificités locales soit des outils élaborés localement, innovants en certains points, et que parfois même, elles exportent.

Le manque d'innovation dans la gestion des ressources humaines dû en partie à un code de travail inadéquat avec les conditions de travail et de conjoncture d'aujourd'hui, a pour conséquence, pour partie, une exploitation insuffisante des compétences et potentialités des ressources humaines en place, mais aussi, par le recours fréquent à l'intérim, à une discontinuité dans cette gestion. Celle-ci devient d'autant plus délicate que le personnel se sent étranger à l'entreprise dans laquelle il n'est là que pour accomplir une tâche, sans nouer, pour autant, de lien particulier avec elle.

De son côté, l'entreprise paye une prestation pour une exécution de tâche en retour, sans obligation de tisser un lien particulier, avec ce type de personnel (intérimaire).

Tous les principes de gestion s'effondrent, ce n'est même plus, dans certains cas, un service de personnel qui gère la situation, c'est plus un bureau de liaison entre le prestataire et le client.

Pour les postes d'encadrement les choses sont un peu différentes et l'on assiste là, à la mise en place de véritables plans de gestion. La gestion de carrière tente, en particulier, de retenir

---

<sup>369</sup> Journée Responsabilité sociale de l'entreprise, ERFI, Montpellier, septembre 2003

dans le pays la matière grise qui a tendance à s'en éloigner, du moins dans certains domaines d'activité.

Ce qui nous amène à nous préoccuper de la gestion des expertises.

Selon nos interlocuteurs, mis à part des secteurs très particuliers, tels que le nucléaire, le pays offre, en matière d'expertise, des hommes et des femmes qui ont une solide formation de base sur laquelle sont greffés des compléments de formation adéquats. Ceci permet aussi un apprentissage ou des perfectionnements dans certains types ou spécificités de métiers, ou encore de rendre ces compétences expertes et spécialisées.

On assiste, dans certains cas, à un échange de compétences entre les différentes unités d'un même groupe et ce pour créer l'émulation mais aussi pour dispatcher le savoir en interne.

A ce niveau d'expertise, la gestion est plus facile pour deux raisons :

- le niveau élevé de la formation de base,
- la malléabilité et les potentialités.

Le potentiel est en effet, dès le départ important voire d'excellente qualité. Le personnel, selon les dires de la plupart des opérateurs, est dans sa grande majorité très bien formé, très dévoué à l'entreprise. Il est capable d'évoluer rapidement pour peu qu'il suive les formations adéquates.

Ceci est un facteur motivant et permet aux investisseurs de construire et d'envisager la meilleure évolution possible de leur entreprise et de leurs affaires, tant parfois, ils disposent d'« énormes compétences réunies »

Pour en revenir au transfert de technologies évoqué plus haut, , il est bien entendu que beaucoup de choses ne peuvent être transférables, « on transfère des choses très compliquées par contre nous avons des " moutons à cinq pattes", cela on ne le transfère pas », note un de nos interlocuteurs ; d'autant que dans le pays d'origine, l'autonomie est rarement totale et les opérateurs font appel à des sous-traitants et des spécialistes, qu'ils n'arrivent, en revanche pas toujours à trouver au Maroc.

Si les ressources humaines au Maroc n'ont rien à envier, dans beaucoup de cas , ni en potentiel de compétence, ni en formation de base, il n'en demeure pas moins qu'au niveau formation spécifique, des lacunes se retrouvent dans tous les secteurs, en particulier ceux que nous avons sélectionnés.

### **3-6-3 Formation**

Sans approfondir ce problème de formation de pointe qui reste posé à différents niveaux, nous pouvons tout de même chercher à savoir dans quels buts la formation est parfois nécessaire, quand elle n'est pas indispensable.

On peut avancer de premier abord que cela dépend du public visé.

Au niveau de la main d'œuvre, le premier fléau à combattre reste, sans nul doute encore l'analphabétisme dont le taux reste trop élevé.

Au niveau de l'encadrement, la gestion des expertises, dont on a précédemment parlé, doit également, parfois, passer par l'envoi de cadres dans des structures à l'étranger pour les mettre en situation de « se frotter » au management à l'occidentale, et y être sensibilisés et formés, mais aussi parce que, dans le pays, les dispositifs externes en formation continue ont besoin d'amélioration. Ces formations permettent également, d'autres fois, de transformer les personnes formées en formateurs, qui ensuite peuvent jouer leur rôle de formateurs de formateurs.

Dans tous les cas un gros effort au niveau de la sensibilisation tous azimuts, que ce soit en matière d'hygiène, de sécurité, d'accueil, d'écoute, de dialogue, de droits et de limites, de la responsabilisation, et du professionnalisme, motive ces campagnes de formation organisées, tous secteurs confondus.

La formation dispensée par les investisseurs étrangers répond à une réelle préoccupation de voir l'émergence de techniciens compétents.

La formation, jusqu'à récemment, a toujours été une formation sur le tas, et non une formation structurée. On constate, par ailleurs qu'il y a le plus souvent une absence de remise à niveau, les acquis de départ restent le seul capital.

### **3-6-4 Marketing**

Si l'on devait résumer l'état de cette discipline, au Maroc, ce serait rappelons le, un marketing global, standardisé, dans la majorité des cas, et des stratégies plus spécifiques au pays, expérimentées ou décidées par certaines entreprises.

C'est sans doute la fonction la plus révélatrice de la complexité du management international. Elle figure parmi les difficultés de mise en œuvre d'un management global<sup>370</sup> notamment pour ce qui concerne le transfert des techniques de management où il figure parmi les trois facteurs capables de contribuer à l'instauration d'une gestion dite « confédérée ». Ce marketing, quand il est instauré, est conçu à l'échelle mondiale, mais est capable de répondre aux exigences locales.

*« Une fois la conception illusoire d'un marketing universellement standardisé dépassée, reste à trancher entre deux contradictions : la standardisation de la production pour les différentes raisons économiques entre autres, et l'adaptation ou la différenciation poussée du marketing. [] Les spécialistes de l'industrie ont (semble t-il) montré que ce dilemme tend à s'atténuer avec une production plus « flexible » permettant de différencier les produits sans augmentation sensible des coûts. C'est le principe de la conception modulaire des produits »<sup>371</sup>.*

Ainsi peut-on comprendre les réactions et les pratiques de nos interlocuteurs en matière d'offre créatrice. Mis à part deux cas et certaines situations, notamment quand le marché marocain est pris comme laboratoire d'essai de certaines offres ; les autres cas se fondent parfaitement dans ce moule.

---

<sup>370</sup>JOFFRE, P, op. cit..

<sup>371</sup> JOFFRE, P., *Encyclop Gestion T2.*, op., cité

Pour la grande majorité, comme le souligne si bien l'un d'eux, « *il n'y a pas eu de modification de stratégie mais de périmètre* »

Nous étions curieux de connaître le comportement du marketing en pareille situation, du moins de connaître les réactions et les pratiques en cette matière, par l'entreprise, pour préparer le terrain à l'offre créatrice et l'accompagner. Nous l'avons auparavant vu, pour l'une de ses variables, la communication, il n'y a pas ou si peu de préoccupation à ce sujet et guère plus pour ce qui concerne la politique marketing.

Il ne ressort, en tout cas, aucun besoin spécifique d'élaborer un marketing particulier pour suivre l'offre créatrice, tout du moins quand il est fait appel à cette discipline, c'est le marketing produit traditionnel qui est appliqué.

Ceci nous amène à réfuter la proposition **P8**, selon laquelle

**la mise en place d'une offre anticipatrice pourrait requérir un marketing d'un type spécifique, nouveau.**

Pour conclure cette rubrique, on peut dire que le recours, pour les diverses raisons invoquées, à l'offre créatrice pourrait voir surgir, de plus en plus, une meilleure connaissance du marché et du comportement du consommateur, et davantage d'efforts marketing pour mieux accompagner et mieux « faire passer » l'offre.

D'un autre côté, et comme cela a déjà été rappelé, ces offres qui valorisent le marché améliorent, par extension, tout ce qui fait ses fondements, et notamment la formation qui y est dispensée, qui devient plus poussée, et qui doit répondre à de plus grandes exigences. Ces apports hissent le niveau professionnel des salariés, mais aussi leur niveau de salaire, et par là même, tirent vers le haut l'ensemble de la population.

On se retrouve avec des consommateurs avertis, exigeants et plus solvables.

Par ailleurs, notre approche générale a été d'asseoir notre analyse des cas sur neuf propositions théoriques. Leur rôle, selon Yin, étant d'aider « *à focaliser l'attention sur certaines données et à en ignorer d'autres* »<sup>372</sup>

En plus des réponses et de la validation ou de l'infirmité auxquelles l'analyse inter-cas nous a permis d'aboutir, aussi bien de façon générale que synthétique, elle a également servi à dégager sept points généraux, que nous résumons sous forme d'observations. Nous avons essayé de les rapprocher des propositions qu'elles peuvent renforcer le mieux, bien qu'elles restent valables, pour tous les cas et pour moult autres situations.

Ces observations « mettent le doigt » sur des lacunes qui restent générales et invalidantes.

Nous les présentons comme des suggestions ou remarques, sous forme d'icônes, pour, en fait donner matière à réflexion aux acteurs concernés.

---

<sup>372</sup> YIN Robert K., op. cit., p.107

La première phase d'entretiens a donc abouti :

- à faire apparaître le rôle de P1 : cette proposition sert de fil conducteur, pour toute décision d'offre créatrice, indépendamment de tout contexte. L'entreprise doit revoir son organisation, participer à modifier les comportements de ses hommes, enrichir sa culture, aller vers une intégration totale des fonctions, celles-ci étant des conditions indispensables à l'engagement dans l'offre créatrice, et à sa transversalité. Conditions qu'à son tour la mise en place de l'offre contribue à induire.

Par conséquent la première de nos observations ou remarques peut s'insérer ici :

**Ce qu'il faut pallier** : la hiérarchie verticale

- Nous avons par ailleurs pu confirmer que l'offre créatrice révèle le degré de pro-activité d'une entreprise à condition qu'elle veille à une connaissance approfondie de son marché (capacités, culture, concurrence...)(**P2**)
- et affirmer le caractère sectoriel de pratique d'offre créatrice majeure. Elle a également permis de mettre en exergue les trois conditions d'une situation d'offre créatrice telles qu'énoncées au départ, à savoir un apport de valeur ajoutée significative, la construction, la révélation ou la restructuration d'une demande, d'un marché, ou d'un secteur, et le fait qu'elle doive bénéficier pour sa réussite de dispositions diverses émanant du « portage » des pouvoirs publics. Cette dernière condition s'avère néanmoins ambiguë, on y reviendra, par la suite. (**P3 et P6**)

La seconde observation, trouve sa place ici :

**Ce qui est indispensable** : la conscience de l'intérêt  
commun

L'exercice dans lequel nous étions engagée pour valider ou réfuter les propositions émises s'est poursuivi et nous a permis de

- vérifier (**P4**) qu'en fonction de certaines de ses caractéristiques essentiellement culturelles, mais aussi de potentialités des ressources humaines, de formation de base, et d'implication du gouvernement, le pays peut se montrer prêt ou pas à recevoir telle ou telle innovation. Cela peut, entre autres, dépendre des dispositions en place, nécessaires pour pousser en avant certains secteurs (comme c'est le cas des NTI et des Télécoms au Maroc), ou des mentalités dont quelques-unes peuvent grever l'innovation ou encore le positionnement du pays ou l'acceptation de la nouveauté. Toutes ces conditions qu'elles soient effectives ou fassent défaut

peuvent autoriser certaines offres et en entraver d'autres. D'un autre côté, s'agissant toujours du marché, il est à noter que son envergure, le degré de son développement et la solvabilité des consommateurs ne semblent autoriser qu'un certain type d'innovations. De ce fait les innovations rencontrées sont le plus souvent de type incrémental, rarement de rupture au sens très nouveau sur le marché (sauf cas de Assystem où il y a eu création du premier bureau d'étude dans le domaine de l'aéronautique)

L'observation qui peut s'insérer ici fait ressortir

**Ce qui reste difficile** : éradiquer ou remédier à certaines habitudes, comportements et mentalités (« *Le décor est facile à changer, les mentalités pas franchement, surtout au niveau concept client.* »)

Nous avons par la suite pu confirmer que le type de marché où elle s'installe oriente l'entreprise sur les offres qu'elle peut y faire. Elle doit néanmoins prendre en considération ses propres capacités : financières et de taille : on a vu que si les deux types de structures avaient la même attitude face à l'offre, elles n'en ont pas, pour autant, les mêmes capacités. Le degré de maîtrise technique ou de savoir-faire, par l'entreprise, qu'il soit émergent ou maîtrisé, entrant dans l'offre créatrice a également des conséquences sur la nature de l'offre à mettre en œuvre et le succès (ou l'insuccès) de celle-ci.

Les conditions trouvées sur place notamment infra structurelles, permettent ou dissuadent de se lancer dans n'importe quel type d'innovation, l'absence, en particulier, d'une catégorie de sous-traitance, ou de certains métiers. (P5)

D'où la quatrième observation :

**Ce qu'il faut améliorer** : la formation, le système financier, la communication interne, la délégation

Pour les propositions restantes il a été possible...

- d'affirmer l'approche différente de l'offre créatrice selon que l'entreprise cible le marché local ou se trouve à l'export, les offres sont explicitement sur des registres différents. (P7)

Mais ce qui restera valable, quelle que soit la situation, c'est que

**Ce qui manque mais qui est entrain de s'instaurer** : les notions de culture de service, et la notion de client (interne et externe), on assiste à la « naissance du client ».

...Puis

- d'infirmer (**P8**) l'impossibilité d'avoir recours à un marketing traditionnel pour la mise en oeuvre d'une offre créatrice. Quand l'entreprise fait le choix d'accompagner l'offre d'une stratégie ou de pratique marketing elle ne fait pas appel à un marketing spécifique.

Quant à la proposition **P9** : apparition probable d'une conception nouvelle du marketing assimilable au marketing de projets où l'on privilégie l'étude de faisabilité à l'étude de marché), l'état de l'art semble déjà avoir quelques difficultés à dissocier les deux pratiques marketing et offre créatrice et à mettre tour à tour l'une au service de l'autre.

Il nous est par conséquent difficile au stade théorique et encore davantage au stade pratique, de nous avancer sur la naissance d'un nouveau marketing qui serait exclusivement au service de l'innovation, néanmoins, nous espérons qu'à travers la pratique et les stratégies d'innovations qui semblent « en rodage » au Maroc, il y aura une stimulation au niveau de la pratique et des stratégies marketing, qui elles, stagnent voire font cruellement défaut.

Restent les deux dernières observations issues « à chaud » de la première phase d'entretien qui sont :

**Ce qu'il faut inculquer** : le respect des délais, du client, la responsabilisation individuelle déjà amorcée dans certaines entreprises

**Ce qui porte l'avenir** : la distribution, la formation et plus largement l'apprentissage

Un point important que nous avons rappelé tout au long de ce travail reste la contextualisation des notions et des pratiques qui y sont énoncées.

Après retour du terrain et une première analyse, des propositions nouvelles vont nous aider à traduire nos conclusions et à mieux les exploiter. Il s'agit plutôt pour nous d'affiner et d'approfondir certains de nos énoncés de départ.

Les nouvelles propositions se sont en fait révélées à nous, presque comme une évidence, à l'issue de la vérification des neuf premières, et de façon générale, au fur et à mesure de la description et de l'analyse des multiples données recueillies sur le terrain.

Une explication est également donnée, dans la sphère théorique, à cet aboutissement presque naturel. Comme le soulignent Selvin H.C., et Stuart A.,<sup>373</sup> « *l'étude typique est exploratoire, et le chercheur alterne entre l'examen des données et la formulation des hypothèses...Les*

<sup>373</sup> Source : DEBRAY C., op, cité : SELVIN H.C., STUART A., « Dataredging Procedures in Survey Analysis », in J. Bynner and K.M. Stribley (eds.) Social Research : Principles and Procedures. Harlow : Longman, 1978, p. 278-284



*hypothèses formées avant la collecte des données sont souvent imprécises, voire inexistantes, et l'une des principales motivations pour entreprendre une étude empirique est de fournir du matériel à partir duquel des hypothèses plus précises vont émerger* ». Une telle étude fait ainsi ressortir de l'analyse une explication telle que perçue de façon empirique.

Les propositions nouvelles qui en découlent apparaissent alors comme un stade avancé d'une analyse qui aspire à davantage d'approfondissement.

## **Section 4 : De nouvelles propositions**

Nous ne repartons nullement sur de nouvelles théories, ni ne changeons de cap, simplement nous continuons notre exploration et allons plus en avant dans certains de nos énoncés.

A l'issue des premières analyses et de la vérification de nos propositions de travail, on aboutit à deux nouvelles propositions :

**les facteurs clés ne sont pas seulement ceux apportés par l'investisseur étranger mais ce sont également ceux qu'il va trouver dans le marché d'accueil**

**la mise en place de l'offre créatrice (ou d'une politique d'offre créatrice) serait également conditionnée par la personnalité du chef d'entreprise (ou dirigeant de façon générale)**

Nous allons approfondir ces deux nouvelles propositions.

### **4-1 Facteurs-clés émanant du marché d'accueil**

L'offre créatrice est non seulement sujette aux conditions internes et aux objectifs poursuivis par l'entreprise mais également aux conditions trouvées sur le marché d'accueil (caractéristiques du marché cible, état des secteurs, accueil et demande...) et donc à des facteurs externes nécessaires à sa mise en œuvre

#### 4-1-1 Eléments apportés par l'investisseur étranger

Nous avons, tout au long de ce travail, eu un aperçu des apports ayant été réalisés par les investisseurs étrangers en matière d'investissements. De même que nous avons relevé les aspects positifs et négatifs relatifs à une situation, ou à une politique d'attraction élaborée par le pays pour inciter ces opérateurs à y investir.

Ce que nous avons également vu c'est que l'investisseur, pour pouvoir se mettre en situation d'offre créatrice, et pour mettre en œuvre ses projets innovants, doit également placer en condition son entreprise afin qu'elle réponde à des critères spécifiques exigibles dans une telle démarche.

Ces contributions de la part de l'organisation, n'ont cependant pas semblé suffisantes, au travers des constats de nos résultats, pour une telle opération. Pour voir de telles perspectives concrétisées, le marché qui les accueille doit également offrir des conditions spécifiques nécessaires à une telle initiative.

Les réponses apportées aujourd'hui, par les investisseurs et qui doivent prévaloir dans des situations d'innovation pour offrir à cette dernière une chance de réussite, c'est de ne plus suivre un schéma type, qui aura sûrement bien fonctionné jusqu'à présent, et combien même il eut été entériné, mais d'adopter un schéma tourbillonnaire, plus en adéquation avec les conjonctures actuelles, permettant de garder une interactivité permanente avec le marché, ses évolutions, ses faiblesses, ses atouts, ce qu'il peut autoriser ou rejeter.

Prenons pour exemple les ressources humaines, le marché offre aujourd'hui une main d'œuvre à bac +2 ou bac+3, c'est cette tranche de population qui souffre le plus du chômage. « *Quand les gens n'ont aucune formation c'est un problème de chômage, quand il y a une formation de base c'est un problème d'emploi.* », nous a précisé un des entrepreneurs.

Ce qu'il faut, par conséquent rechercher et apporter ce sont des offres créatrices réalisées dans des secteurs d'emploi où l'on peut utiliser ce type de main d'œuvre. Certains secteurs nous ont ainsi été désignés par nos interlocuteurs pour répondre à ce critère : les secteurs du type « saisie des données » ou nouvelles technologies de l'information.

Les secteurs, où l'on assiste à un transfert de technologies, peuvent être des secteurs extrêmement porteurs. Il faut d'abord s'intéresser à la population, analyser les capacités du pays, de sa main d'œuvre, répondre aux déficits, et « *ne pas venir dans ce pays en disant que cela ne coûte pas cher, la main d'œuvre coûte* » conclut un dirigeant.

Nous avons rencontré cet état de fait dans l'un de nos cas, celui du tourisme : on y a vu l'importance de faire adhérer le personnel au programme d'amélioration de service, notion qui passe assez mal chez le Marocain et qui a été acceptée par le bais de la notion d'accueil puisque les Marocains s'enorgueillissent d'être compétents dans ce domaine pour lequel ils ont une prédilection particulière.

Par l'approche « accueil » qui avait plus de chance d'être valorisée et assimilée culturellement, la difficulté qui est liée à la dimension de service, a été dépassée, alors que le service était perçu de façon péjorative.

Comment, en face, réagit le pays ?

#### **4-1-2 Les facteurs trouvés sur le marché d'accueil**

De l'avis de nos interlocuteurs de tous bords, et des résultats de nos analyses, ressort un aspect important, celui des conditions offertes par le pays. Il ne s'agit plus là des incitations mises en œuvre pour attirer les investisseurs à venir, mais de conditions nécessaires à l'encouragement et à l'épanouissement de la créativité et des offres possibles à y entreprendre.

Il est vrai, et nous l'avons observé, que la politique des entreprises en matière de décision d'offre créatrice varie en fonction des conditions trouvées sur place.

Eu égard aux éléments recueillis à l'issue des premiers entretiens, il est certains traits qui se dégagent par rapport à ces conditions, nous mettons en avant deux d'entre eux, qui paraissent communs et fondamentaux :

- certains freins
- deux éléments importants : la distribution et la place accordée à la qualité

Le comportement d'un marché qui viserait à restreindre le choix des offres ou à l'opposé à les autoriser toutes, dépend en particulier des freins qu'il peut mettre au devant des initiatives à l'origine de ces offres. Qu'ils soient comportementaux, culturels, sociopolitiques, ou encore de capacités et d'ouverture, ces freins, quand ils existent, peuvent faire que des offres n'aboutissent pas.

Un des premiers freins rencontrés au Maroc par l'offre créatrice ou la créativité est que ces concepts sont relativement nouveaux dans le pays ; non par leur existence tacite mais par l'intérêt qu'on a commencé à leur porter. Les gens apparaissent comme encore peu sensibles à ce genre de visions. Cela ne fait pas partie des concepts génériques.

L'une des raisons, c'est que l'on est encore dans un pays où il y a beaucoup d'actionnariat familial, et on ne pense pas forcément dans ces structures en terme de création de valeur pour les actionnaires. De plus le marché reste tout de même limité, « *C'est encore trop tôt pour parler ou pour généraliser sur de telles notions.* », souligne un de nos répondants.

Il est certain que des progrès ont été observés, surtout depuis qu'une volonté à très haut niveau a facilité énormément le fonctionnement interne, et au-delà de la simple volonté, on

est passé à l'acte en terme d'assistance aux investisseurs. Les nouvelles préoccupations que témoigne le pays à l'égard de ces entrepreneurs vont faire avancer le pays dans un sens favorable à plus d'encouragement dans le sens de la création de valeur ajoutée.

Cet état de fait est d'autant plus important que l'on se trouve aujourd'hui face à un marché de demande, ce n'est pas, encore un marché d'offre, l'offre y est insuffisante.

Le pays a certes des lacunes à combler, avant d'être réellement innovant, en particulier au niveau technologique, où il accuse un retard assez important par rapport à d'autres pays industrialisés.

Il y a également cette différence de mentalités et d'approche du travail, on se référera notamment aux banques qui ferment à 15 heures durant l'été, que les étrangers ont du mal à concevoir et d'autres comportements pas toujours évidents à comprendre et à accepter par eux.

Des facteurs les plus importants, se dégagent cependant deux conditions, qui sont apparues essentielles dans cette étude à l'épanouissement de l'offre créatrice au Maroc et qui sont : la distribution et la considération de la qualité à tous les niveaux du pays.

Pour ce qui est de la distribution, nous mettons l'accent sur deux points distincts mais néanmoins complémentaires : la composante commerciale, et la distribution physique en termes de réseaux, de canaux, de réglementation, de centrales d'achats et de plate-formes, voire d'infrastructure routière ou ferroviaire et de transport de façon générale.

La distribution, même quand elle ne fait pas l'objet elle-même d'une politique ou d'une stratégie d'innovation, représente un élément important dans toutes les offres créatrices, essentiellement celles concernant le marché local. Car comme le rappelait un de nos interlocuteurs, une offre peut être la plus créative qu'il soit, si sa distribution est entravée d'une façon ou d'une autre, elle n'offre plus d'intérêt et n'a même pas lieu d'exister.

Cette distribution, dans sa dimension commerciale, souffre du manque de développement d'un véritable esprit commercial qui s'acquiert et se professionnalise peu à peu au Maroc comme nous l'avons signalé dans la section précédente, nous citons notamment l'article d'un journal qui titrait « *Le Maroc un pays commercial sans commerciaux* ». Dans ce cas les entreprises sont concernées quelles que soient leurs offres ou leur marché cible.

Le manque d'organisation dans le système de distribution a eu un effet tel, qu'il a obligé certains producteurs à arrêter leurs activités avec toutes les conséquences que cela peut avoir sur le marché, ceci en raison de l'existence de canaux parallèles et d'une absence de structuration de marché. D'autres ont préféré l'intégration de cette fonction dans l'entreprise, mettant ainsi un terme à des problèmes relationnels, de confiance ou de respect de délais avec leurs partenaires dans ce domaine.

Ces dysfonctionnements et le recours à l'intégration de cette fonction dans l'entreprise, alors que parfois elle n'existe pas au sein de la maison-mère, alourdissent l'organisation et apportent les inconvénients d'une structure monolithique.

Une autre tranche de ces investisseurs envisage, pour pallier cette lacune, d'introduire des procédures et des concepts nouveaux dans les réseaux de distribution, semblables à ce qui se fait en Europe par exemple. Et ce, en instaurant un climat de confiance et de partenariat dans un esprit professionnel pour mieux servir le consommateur, le revendeur, l'activité au Maroc, et bien entendu, en premier et en dernier ressort, l'entreprise. Un procédé se répand dans le pays, celui de la création de centrales d'achat et de plates-formes de distribution.

Quant à la qualité, elle se définit comme « *l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites* ». <sup>374</sup>

Le pays peut tout à fait être assimilé à une entité telle que décrite dans la définition et doit donc répondre à certaines conditions en matière de qualité.

Celle-ci devra non seulement concerner les entreprises mais le pays lui-même.

*« la question de la mise en place de structures innovantes joute aussi un domaine connexe qui connaît un fort développement : la gestion de la qualité. Liée aux nouveaux modes de concurrence engendrés par la turbulence technologique, déplaçant les critères de performances de l'entreprise. Cette nouvelle problématique de la qualité apparaît comme une des transmutations de la gestion des structures innovantes ».* <sup>375</sup>

On parle, aujourd'hui et on essaie de raisonner, dans certaines grandes structures étrangères et notamment St Microélectronic's, en termes de Qualité Totale. Dans d'autres structures on met en place des cercles de qualité.

Cette notion introduite en France, début des années 80, englobe toutes les dimensions de la qualité, à savoir les dimensions stratégique, technique, organisationnelle, commerciale, financière et humaine.

La qualité ajoute E. Collignon, « *est la satisfaction du client, au sens large : acheteur et utilisateur du produit ou du service* », en l'occurrence ici l'investisseur, ou le consommateur qu'il soit final ou intermédiaire.

La qualité continue l'auteur peut porter sur le produit en matière de propriétés attendues comme la fiabilité, la sécurité, ... , sur le service : compétences au niveau commercial, formation, information..., sur la qualité des délais, sur l'image.

Toutes ces caractéristiques sont justement celles attendues par un entrepreneur quand il s'implante dans un pays et qu'il cherche à y développer des initiatives créatives.

---

<sup>374</sup> Définition de la norme ISO 8402 : 1994, in COLLIGNON E., « Qualité », Encyclopédie de Gestion, Tome 3, Ed. Economica, 1997, pp.2781-2793

<sup>375</sup> COLLIGNON E., op., cité.

Des auteurs comme Kalika <sup>376</sup> tracent cinq tendances caractérisant l'évolution actuelle de l'organisation des entreprises dont notamment le passage d'un management « de » la qualité à un management « par » la qualité. Le pays et ses entreprises nationales doivent s'inspirer de ces tendances.

St Microelectronics a initié le marché en introduisant et en mettant l'accent sur le TQM (Total Quality Management).

Cette sensibilisation a fait ses premiers pas dans les entreprises étrangères, en particulier celles que nous avons répertoriées dans ce travail, cela a joué sur leur image et sur celle du pays

L'unité de Rabat, Novaprim, a obtenu sa promotion par son développement, sa performance et ses résultats, auparavant tout le matériel qui y était fabriqué était livré en France, y était réouvert, contrôlé et retouché le cas échéant. C'est par la qualité que le site a pu obtenir cette promotion.

Aujourd'hui le matériel arrivé en France, est directement dispatché chez le client, il y a maintenant un indice qualité qui permet d'attester que l'unité est complètement performante dans ce domaine.

La main d'œuvre au Maroc se différencie de plus, d'autres pays, d'après plusieurs entrepreneurs industriels, par une particularité : la conscience professionnelle des gens même à des petits niveaux de fabrication. Ceci aide à maintenir et garantir un niveau qualité au moins aussi bon, sinon supérieur à ce qui se fait même parfois dans des pays avancés.

L'évolution des activités aidant, mais également celui du niveau des compétences humaines, la vision purement économique associée à une main-d'œuvre très peu chère a quelque peu évolué, prenant en considération certes la disponibilité mais aussi l'excellent niveau de formation. A cet attrait s'ajoutent indéniablement les coûts de production qui restent moindres et compétitifs par rapport notamment à l'Europe et principalement les coûts salariaux.

La démonstration flagrante des compétences de ces ressources humaines et de leur disponibilité, avec une motivation importante, ont permis notamment ces offres créatrices. Une plus grande prise en compte et des efforts soutenus dans le sens d'un développement et d'une extension à tous les niveaux du pays de ce facteur qualité totale, stimuleront les innovations.

Ce qui, en outre, a semblé particulièrement mobilisateur et émulateur dans ces expériences créatrices de valeur, c'est l'attitude, la volonté et les initiatives de l'entrepreneur.

Voyons comment s'articule son rôle.

---

<sup>376</sup> KALIKA M. & alii., *L'Expansion Management Review*, Septembre 2000, op., cité.

## 4-2 Offre créatrice et personnalité du dirigeant

Une des caractéristiques du changement qui s'est opéré dans la conception et l'acceptation nouvelle de l'innovation, a été de considérer le rôle de l'entrepreneur comme le pivot de la structure et non plus à le cantonner dans un rôle de simple financier gouvernant. Après que Joseph Schumpeter (1883-1950) eût montré le rôle de l'entrepreneur dans l'économie. Le management de l'innovation confirme, aujourd'hui, son rôle de gestionnaire, d'économiste, de stratège, et de moteur de la créativité.

La préoccupation, qui s'est focalisée sur l'innovation, début des années 70, a en fait marqué une rupture technologique mais aussi managériale, arrivant aujourd'hui à mettre en équation le comportement du dirigeant face aux changements et aux capacités d'ouverture et de proactivité de l'entreprise.

Ce rôle fondateur, certes réel n'est pas toujours démontré d'emblée, essentiellement par certaines sphères du système économique.

*« c'est par le management plus que par les outils que seront apportées les réponses à la problématique née de la chute de la croissance, des à-coups du progrès et de l'émergence d'un nouvel environnement concurrentiel ».*<sup>377</sup>

Le gestionnaire a d'autant plus de chances de développer ses projets, qu'il combine de façon cohérente les actions, sur et par les stratégies, les structures, les fonctionnements et les attitudes, continue Morin.

*« la création de valeur passe par l'initiative créatrice et mobilisatrice des managers, mais ceux-ci n'en sont pas encore considérés, par l'analyse économique et financière, comme le pivot.*

*Il devient urgent de bâtir un modèle de manager-entrepreneur qui réarticule investissement, organisation et création de richesses.*

*Gérer par la qualité et non plus seulement gérer la qualité, élaborer des projets en réseau, s'appuyer sur un ensemble maîtrisé de relations partenariales, développer la compétence collective, construire l'innovation, toutes ces dimensions actives, aujourd'hui essentielles pour le management, relèvent en fait d'une dynamique d'entrepreneur. »*<sup>378</sup>

Le rôle du manager dans la décision d'offre créatrice est apparu de plus en plus flagrant, au fil de nos rencontres avec les dirigeants. Ce n'est pas seulement le fruit de la théorie, nous avons pu l'apprécier dans la réalité.

Il commence par l'application, à la personne du décideur lui-même, des exigences réclamées par les situations d'offre créatrice. Les exemples ne manquent guère pour jauger l'implication personnelle et professionnelle de l'entrepreneur. *« Son rôle, nous dit l'un d'eux, est d'être toujours en alerte soi-même et de donner l'exemple de cette alerte intellectuelle, pour se remettre perpétuellement en cause et avancer. Il n'y a pas d'avantage acquis définitivement ».*

---

<sup>377</sup> MORIN J., 1989, op. cit., p.78

<sup>378</sup> KALIKA M. et alii, , *l'expansion Management Review*, Septembre 2000. op. cit.

Une des caractéristiques de ces dirigeants est leur remise en cause quotidienne, parce qu'il ne faut pas oublier que le décideur est avant tout un homme, avec les qualités et les défauts inhérents à l'être humain. Le bon décideur tient compte de ces particularités dans son autocritique.

Eric Fimbert et Marie-Léandre Gomez, dans un article paru dans l'Expansion Management Review, traitent de l'importance de ce stratège dans toute décision importante de l'entreprise.

Celui-ci est considéré avant tout dans sa dimension humaine avec tout ce que cela comporte en irrationalité, affectivité ou traits de personnalité. On s'éloigne des perspectives normatives (cf les écoles comme Harvard) qui préconisent que « la stratégie retenue dépendrait uniquement de critères « objectifs », dégagés des affects des décideurs.

Les modèles d'analyse et de décision développés par M. Porter et Jay Barney tendent à désincarner le processus stratégique<sup>379</sup>. Les auteurs renforcent l'idée en ajoutant que « *tout processus stratégique est très intimement dépendant de la personnalité singulière qui le conduit* ».

Il s'installe parfois, mais assez rarement un sentiment de paternalisme « *cela met de l'huile dans les rouages* » nous dit le dirigeant concerné. On se demande si cela est dû à une pratique qui était jusqu'à récemment très courante dans les entreprises marocaines.

L'entrepreneur initie et anime tous les changements qui doivent opérer et suivre l'offre. Ceux que nous avons vus en matière de comportement, de culture et d'intégration des structures.

Il a également un travail à fournir au niveau de la motivation et des raisons du changement, par la valorisation : l'identification valorisante par exemple à un métier, ou à ce que l'offre peut apporter en interne et en externe.

Il peut, par ailleurs, être l'initiateur de critères purement subjectifs qui vont orienter telle ou telle initiative. Les idées peuvent jaillir d'un coup de cœur ou d'une intuition personnelle. On rencontre ces situations en particulier dans les cas des PME.

Il y a des facteurs exogènes, mais aussi d'autres liés à la personnalité du dirigeant, il y a surtout la volonté, la capacité de vision à long terme, l'acceptation de prise de risque, l'ambition de la compétitivité et l'ouverture d'esprit ou l'esprit « d'aventurier ».

Les résultats de cette première phase nous ont amenée à deux nouvelles propositions :

- les conditions offertes par le marché d'accueil pour permettre la réussite d'un projet innovant
- l'importance du rôle du dirigeant dans une telle opération

Les entretiens confirmatoires que nous avons eus par la suite avec nos répondants, nous permettent-ils d'en tester la véracité ? Ce sera l'objet du prochain chapitre.

---

<sup>379</sup> FIMBERT E. et GOMEZ M.L., « Il n'y a pas de stratégie sans stratège », *l'Expansion Management Review*, N°110, septembre 2003



## Conclusion du chapitre

Nous avons au début de ce travail émis des propositions et tenté, à travers l'observation et l'étude de nos cas, de les confirmer ou de les infirmer. Pour ce faire, nous avons entrepris, en particulier, de définir des liens entre les procédés et les conduites relevées, d'un côté, et les formes managériales et stratégiques existantes, de l'autre. Nous nous sommes prêtée, en définitive lors de cette première phase, à un exercice plutôt descriptif.

Notre ambition pour ce travail est d'aller un peu plus loin, en apportant un peu de créativité à notre tour, en produisant des idées et des procédés qui aspirent à guider l'entreprise, et le dirigeant en particulier, dans ses prises de décision en matière d'offre créatrice.

Nous avons recherché, au travers de l'analyse de nos neuf situations d'offres créatrices, qu'elles aient été un franc succès ou un cuisant échec, à faire le parallèle entre les aspects théoriques du concept et les manœuvres pratiques. Notre objectif était de reconnaître les fondements réels, en cette matière.

Nous avons pu y accéder de manière qualitative, grâce au travail descriptif de cette première phase.

La deuxième phase doit nous conduire à mettre en relation cet aspect descriptif, qualitatif avec des aspects et des propositions pragmatiques que nous souhaitons soumettre aux dirigeants pour les aider plus tard, à organiser et conceptualiser leurs actes, en matière d'innovation.

Les deux précédentes analyses que nous avons nommées analyse individuelle des cas, ou intra-cas, et analyse inter-cas nous ont permis en définitive, d'aboutir à deux nouvelles propositions :

- l'offre créatrice pour sa mise en œuvre et sa réussite, nécessite certes des conditions internes à l'entreprise, mais également des conditions spécifiques apportées par le marché d'accueil, en adoptant notamment une démarche réactive ou proactive. Nous avons mis, par ailleurs, l'accent, en particulier, sur deux aspects fondamentaux : la distribution et la qualité
- le rôle de l'entrepreneur est certes important dans toute initiative prise par l'entreprise et dans toute situation stratégique, il est encore plus primordial à un moment où l'entreprise ébranle ses habitudes, ses acquis et remet en jeu ses atouts.

On se rend compte que ce sont deux piliers essentiels qui émergent : l'offreur et le client (ou consommateur) qui tour à tour, en fait, échangent leurs rôles.

A l'issue de nos différents entretiens, on aboutit à un élargissement de la vision de départ.

On se proposait d'aider les stratèges dans leurs initiatives. L'objet de ce prochain chapitre est de pallier le manque constaté d'une méthode d'aide à la décision en matière d'offre créatrice. Les premières parties des entretiens et les entretiens suivants nous ont permis de construire et de proposer un canevas, par la suite nous l'avons complété testé et validé.

C'est dans cette dernière phase, de sa construction et de son exploitation, que nous allons nous engager.

## Chapitre VII – Conceptualisation d’une pratique : Proposition d’un modèle

### Introduction

Les analyses effectuées lors des précédentes phases ont permis d’aboutir à formuler deux nouvelles propositions qui mettent l’accent sur l’influence réciproque de la pratique d’offre créatrice aussi bien sur le comportement de l’entreprise que sur son environnement ou celui du marché où elle opère, faisant ressortir le degré de réactivité ou de proactivité dont celui-ci peut faire montre.

Nous avons mis, en particulier, en évidence le fait que les critères et les conditions nécessaires n’ont pas tout à fait la même importance, que certains jouent un rôle plus conséquent que d’autres. D’un autre côté, se confirme la position charnière du stratège, dans une telle manœuvre.

Il nous appartient, dans cette phase-ci de l’étude, de faire valider les propos recueillis lors des premières rencontres.

Il s’agira de tester les deux nouvelles propositions, à travers notamment la soumission du construit obtenu à partir de l’exploration et des éclaircissements fournis par nos interlocuteurs, en matière d’approche décisionnelle et de pratique d’offre créatrice.

La concrétisation de cette contribution passera par l’adoption du canevas par les entrepreneurs. Le rôle de cet outil est de servir d’aide dans les prises de décisions futures en coopérant à la mise en œuvre de chaque scénario. Ceci pourra, par la suite, autoriser une généralisation, et ouvrir les voies à une modélisation..

Ce schéma nous a aidée dans la collecte des données et les synthèses d’entretiens. Il va nous permettre d’expliquer les pratiques d’offre créatrice.

Il sera présenté dans une première section, pour ensuite être utilisé comme un outil d’analyse transversale des cas.

Les résultats obtenus et la tournure que prendra ce canevas nous permettront peut être d’ouvrir notre recherche sur de nouvelles voies.

## **Section 1 : Entretiens confirmatoires**

Le travail sur le terrain a nécessité, pour la quasi totalité des cas, au minimum deux rencontres et donc deux séries d'entretiens en face à face. Nous avons, dans la partie méthodologie, détaillé le but des visites et leur déroulement. Nous aimerions revenir sur les secondes, voire les troisièmes entrevues, qui nous ont permis, d'une part, de consolider l'aspect relationnel de nos rencontres avec nos interlocuteurs, d'autre part, de donner une assise aux précédents entretiens en soumettant notamment nos résumés aux répondants, ce qui peut permettre de rectifier, de compléter voire de modifier la trajectoire de certaines entrevues (cf cas Maroc Connect).

Comme précisé dans le chapitre précédent, nous nous sommes attaquée à une notion relativement nouvelle, non par son existence, mais par l'attention qui lui est portée et l'approche avec laquelle on l'aborde aujourd'hui. Ceci explique en partie, la raison pour laquelle on manque totalement de conceptualisation de sa pratique.

Les entretiens confirmatoires que nous avons eus avec nos répondants avaient justement pour objectif d'apporter une validation aux données collectées et à leur interprétation et d'offrir des éclaircissements quant à la place accordée à l'offre créatrice dans la politique managériale de l'entreprise.

Pour ce faire, nous utilisons à ce stade de l'étude, le canevas, qui doit nous aider dans la validation des informations précédemment collectées, et dans le recueil de compléments éventuels.

Nous nous sommes inspirée d'un cadre, désormais généralisé, en matière de management stratégique : il s'agit du diamant de Porter<sup>380</sup>. Cette schématisation nous a semblée la plus appropriée.

### **1-1 Justification et description du schéma proposé**

#### **1-1-1 Pourquoi le modèle de Porter**

Trois raisons essentielles nous ont amenée à porter notre choix sur ce modèle :

- Son design est son premier atout dans la mesure où il permet de représenter autour d'un noyau central, autant d'éléments qui peuvent graviter autour et entretenir avec lui, mais aussi entre eux, toutes sortes de relations et ce dans différents sens. Le contenu de ces rubriques peut varier selon la problématique étudiée.

---

<sup>380</sup> PORTER Michael E., Choix stratégiques et concurrence, Economica, Paris, 1982  
et PORTER Michael E., L'avantage concurrentiel, InterEditions, Paris, 1986

- Le contexte ensuite pour lequel Porter a construit cette structure la rend très maniable au point de cadrer avec différentes situations, essentiellement celles où l'entreprise doit affronter et résoudre un problème de gestion
- Le raisonnement enfin qui consiste à prendre en considération une interaction entre des champs de force, peut là aussi embrasser différents domaines et situations de gestion, comme celui sur lequel nous nous sommes focalisée, en fait seules les appellations de champs changent.

La stratégie est, en somme, une imbrication de champs, formant une systémique, permettant de dégager les tendances, les besoins, les opportunités dont peut tirer profit l'entreprise.

Dans son schéma originel Porter représente cinq forces influentes pour un secteur, en situation de concurrence :

- la rivalité des concurrents du secteur
- le pouvoir de négociation des fournisseurs
- le pouvoir de négociation des clients
- la pression des nouveaux entrants
- la menace des produits de substitution

L'étude de la décision d'offre créatrice et l'analyse de sa position dans la stratégie de l'entreprise ont montré que pour une telle manœuvre, apparaissaient là aussi des champs de « forces » dont l'influence et l'impact peuvent modifier la façon de l'aborder, de la concevoir ou de la pratiquer.

Dans l'optique de formuler ces « forces », nous nous sommes référée aux secteurs étudiés, ceux à orientation haute technologie (ou technologie modérée pour être plus crédible, à une échelle internationale) et ceux à orientation exclusivement à l'export. Nous avons ensuite construit ce canevas dont nous allons présenter l'armature.

Dans le développement qui va suivre nous ferons dans un premier temps la lumière sur cette ossature et sur les éléments qui ont servi à l'édifier, puis nous en déclinons les différentes présentations selon que les résultats convergent ou divergent autour des facteurs décisionnels retenus.

### **1-1-2 Structure générale du canevas**

La construction de ce schéma repose sur des critères théoriques et des critères empiriques. Nous sommes partie sur le terrain avec une esquisse, qui au fil des entretiens, s'est transformée en un canevas plus construit, que nous avons, par la suite, soumis à nos répondants.

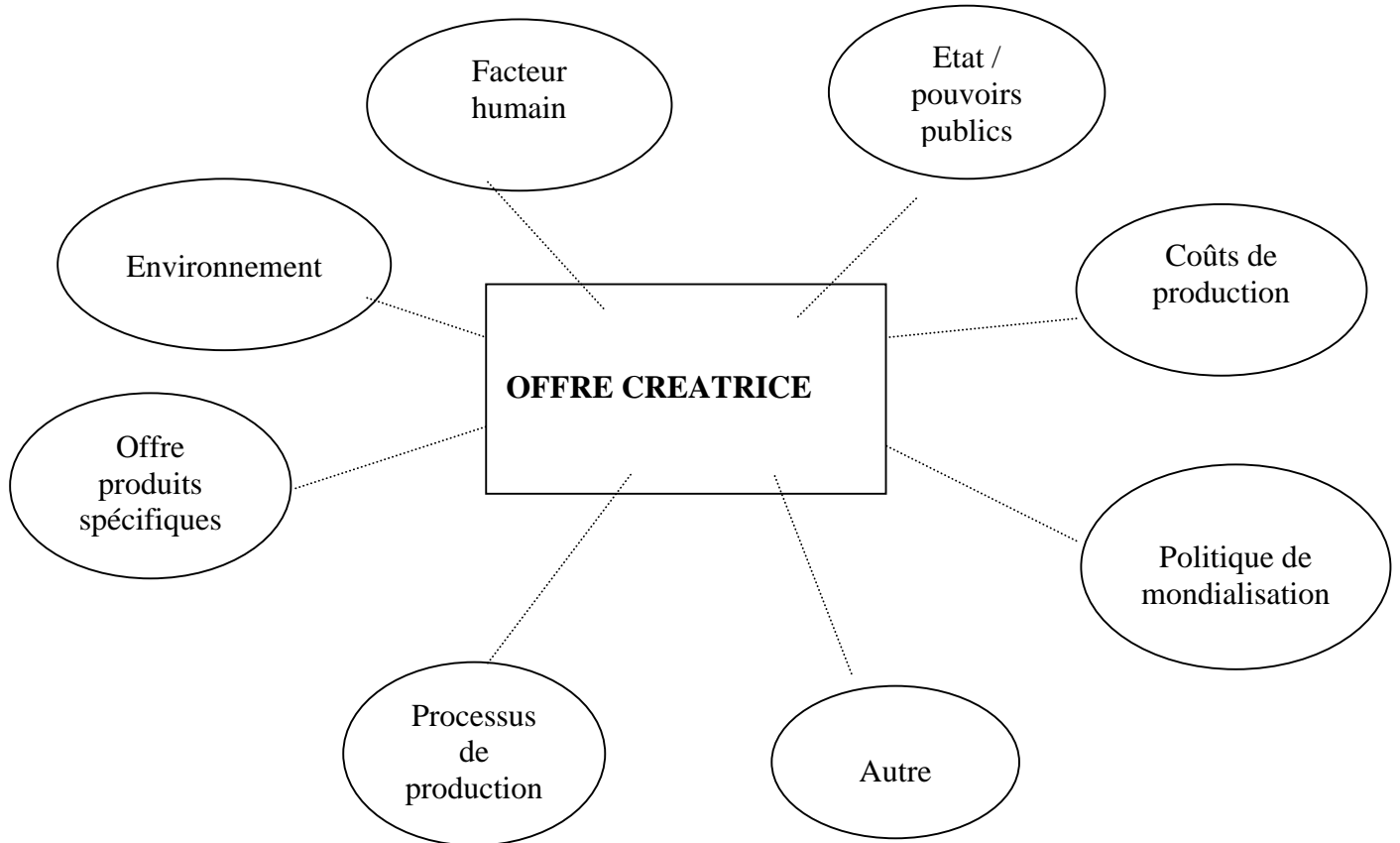
Les premières entrevues qui ont permis l'achèvement de son élaboration ont abouti à identifier les divers facteurs d'influence qui s'exercent sur la décision et les pratiques managériales en matière d'offre créatrice et que nous retrouvons ci-après.

Ces facteurs au nombre de sept, peuvent être complétés, éventuellement, par d'autres éléments que nous pourrions découvrir en soumettant ce canevas à nos interlocuteurs. Les champs qui pourraient se révéler s'intégreront dans la rubrique « Autre » réservée à cet effet. Ces facteurs sont perçus comme clés dans une décision d'élaboration d'offre créatrice. Ils se composent comme suit :

- **Etat / pouvoirs publics** : leur adhésion et les efforts consentis pour le soutien de telles initiatives peuvent stimuler et encourager les investisseurs à entreprendre la décision de faire de l'offre créatrice, par une orientation sectorielle, ou de pans d'activités, par exemple
- **Facteur humain** : la motivation des dirigeants mais aussi le suivi et l'adhésion de l'ensemble du personnel sont ici concernés
- **Coûts de production** : leur validité peut en faire un facteur décisionnel : ce peut être des coûts salariaux moindres, une main d'œuvre abondante, une législation en matière de droit du travail plus souple, la force et les relations à entretenir avec les syndicats...ces facteurs peuvent influencer positivement ou négativement sur ces coûts de production.
- **Environnement : juridique, législatif, qualité et quantité de main d'œuvre locale**, on citera les dispositions facilitant ou entravant les initiatives d'affaires dans le pays, les influences sur la demande, sur le marché et de façon plus élargie sur l'environnement global, les structures culturelles et sociales, eut être pourrions nous dégager, également, un certain positionnement du Maroc.
- **Processus de production** : seront notamment recensées ici les difficultés ou les facilités inhérentes au transfert de technologies et de savoir-faire. Il serait bon de connaître la base de décision pour monter tel projet plutôt qu'un autre au vu justement de ces contraintes.
- **Offre de produits spécifiques** : on retrouve là le dilemme standardisation/adaptation. Il s'agit de savoir comment agit ce dilemme en pareille situation d'offre délibérée, non soumise à la contrainte de la demande.
- **Politique de mondialisation** : ses effets dus à ce tourbillon de mondialisation et de globalisation et perceptibles dans d'autres situations, aussi bien au niveau des multinationales que des PME-PMI sont-ils également effectifs sur la pratique de l'offre créatrice.
- **Autre** : rubrique à compléter, au besoin, par l'interlocuteur selon la spécificité du secteur, du domaine d'activité ou de l'entreprise et de ses particularités, en spécifiant les éventuels autres facteurs décisionnels qui n'apparaîtraient pas sur le schéma en marquant le sens de leur influence, qui peut être réciproque et multilatérale, par rapport à l'offre en question, comme on le fera pour tous les autres facteurs.

### 1-1-3 Présentation du modèle de base

Figure 13 : modèle général : facteurs-clés de la logique décisionnelle de l'offre créatrice



Malgré la détermination de facteurs qui semblent génériques et donc généralisables et englobant un champ de forces assez large, il est des facteurs et des influences qui s'exercent différemment selon le type de secteur, voire de structure. L'éventuelle apparition d'autres éléments, donneront, si leurs effets s'ajoutent, une ossature différente à notre modèle de base.

Voyons comment peut se décliner ce canevas et suivant quels critères.

### 1-1-4 Des trames différentes en fonction de critères sectoriels

Nous avons, à l'issue des premiers entretiens, opté pour un choix sectoriel par rapport à l'importance de pratique de l'offre créatrice et nous avons travaillé sur deux types de secteurs, sur lesquels l'influence des facteurs décisionnels s'exerce différemment, conférant au schéma une déclinaison différente selon que l'on ait affaire aux

- secteurs à orientation export ou à orientation marché local
- secteurs à haute technologie ou technologie modérée, ou les autres secteurs

Nous avons bien retenu, que selon le marché cible, la forme et l'importance de l'innovation diffèrent selon que l'on ait affaire au marché local, où l'on a alors un transfert de techniques de management et de notions telles que le service, la prise en considération du « client », ou encore des produits ou concepts à caractère convivial ; ou à l'export où on a plutôt un transfert de technologies, au sens davantage technique et de sa maîtrise.

L'innovation ou offre créatrice serait, nous l'avons également avancé, un pan de la décision stratégique globale de l'entreprise. Elle fait partie de la politique stratégique qui sera appliquée, ou adaptée, au marché visé.

En choisissant le marché auquel elle s'adresse, l'entreprise élabore une stratégie où l'offre créatrice tient compte de l'analyse, plus ou moins formelle, de l'environnement où elle opère, notamment de sa structure concurrentielle.

En adaptant sa politique en fonction des objectifs de croissance, et de rentabilité poursuivis, elle prend en considération cet environnement qui pourrait ou non autoriser cette pratique. Elle opte, ensuite, pour le type d'offre qui pourrait y être adaptée.

Toutes les entreprises s'adressant à tel ou tel marché, pratiquent des offres créatrices différentes mais, suivant un même « moule » pour chacun des marchés. Ce « moule » semble spécifique et constant pour le même marché.

Nous nous sommes axée, en particulier, sur deux types de secteurs, l'un à forte technicité, l'autre à vocation à l'export et nous avons confirmé la proposition selon laquelle la pratique d'offre créatrice varie en fonction du secteur. La composante de haute technicité ou le fait que certains secteurs se développent et innovent uniquement à l'export n'empêchent pas, loin s'en faut, des répercussions ou un réel impact de l'offre sur la restructuration du marché local.

Le canevas devra donc s'appliquer aux types de secteurs retenus comme il devra montrer comment il diffère selon le marché cible.

Les différents comportements des entreprises, en matière d'offre créatrice, qui se tournent plutôt vers un type de marché et de secteur, ne sont sans doute pas tout à fait fortuits. En recherchant du côté de la politique adoptée, par le pays, en matière de développement de ces deux orientations (locale et export) ou vis à vis de certains secteurs on est projetée vers les différentes attitudes potentielles identifiées dans l'état de l'art que sont : la flexibilité-adaptabilité et la rupture.

On pourra notamment faire le parallèle entre ces attitudes et les conditions trouvées sur le secteur ou le marché cible.

### 1-1-5 Comment envisager le rapprochement entre ces considérations et les faits empiriques ?

Rappelons que notre démarche s'est inscrite, depuis le début de ce travail dans une interactivité, un feed-back constant entre la théorie et ce que l'on découvre sur le terrain.

Il semble parfaitement justifié, que l'on continue à faire ce parallèle.

L'état de l'art nous a amenée à relever deux situations essentielles d'offre créatrice : l'offre incrémentale, s'appuyant sur l'adaptation, marquée par une flexibilité autant interne qu'externe, et l'innovation de rupture, marquant une différence nette et se rapportant souvent à des créations à haute valeur ajoutée, rompant avec des pratiques courantes mais nécessitant des conditions de mise en œuvre, pointilleuses, ciblées et le plus souvent spécifiques à une situation donnée.

L'innovation est apparue, dès la fin des années 60, comme une rupture technologique et managériale, entre une ère où l'économie était alors basée sur l'exploitation des grands gisements, une ère industrielle et économique, du reste, florissante, et une ère d'instabilité apportant des technologies révolutionnaires. Ces apports ont cependant nécessité la contribution de certaines conditions économiques, industrielles, financières, de formation ou de recherche.

De quelque façon que l'on puisse la considérer, l'innovation, porte en elle-même une dimension de rupture. Durieux et coll., associent les deux termes quand ils abordent la nouvelle conception de la stratégie, dans le désordre mondial qui s'est imposé après la révolution économique et structurelle du début des années 70, « *la stratégie devient une affaire d'invention et de rupture, plutôt que d'imitation et de planification pour le long terme* »<sup>381</sup>.

D'autre part, les effets d'un changement induit par l'offre créatrice, amènent nécessairement à se préoccuper des implications sur les structures de l'organisation, sur les comportements et la culture de l'entreprise, d'où la flexibilité prônée dans une telle situation.

- L'innovation est donc synonyme de flexibilité
- Elle est également dans son essence-même synonyme de rupture

L'association des deux dimensions peut sembler paradoxale, en fait l'offre créatrice se concrétise, quand elle réussit à créer l'équilibre entre ces deux propensions, entre sa nature propre et ses effets.

De quelle façon peut-on tenter un rapprochement entre ces situations et les marchés cibles ou secteurs d'activité, concernés ?

---

<sup>381</sup> DURIEUX F., GIROD-SEVILLE M. et PERRET, V. op., cité



Si l'on fait le lien avec le marché cible, on se rend compte que dans la situation où l'offre intervient en marché local, nous avons vu que les effets les plus remarquables se situent au niveau du management et de l'apport de valeurs et de notions nouvelles telles que le service ou la prise en considération du destinataire de l'offre en tant que client.

Les conditions trouvées sur le marché ne sont, en fait pas suffisamment attractives, « agressives » voire solides pour autoriser des innovations plus « spectaculaires ». On est face à un marché qui assimile, surtout culturellement, assez bien les apports en s'y adaptant et en apportant au besoin quelques changements que nécessite la poursuite de l'offre. Cette réactivité reste tout de même limitée, ce qui explique l'échec de certaines d'entre elles.

On a donc davantage un marché réactif.

Cette réactivité peut cependant être d'autant plus dynamique que l'investisseur est suffisamment « puissant » pour impulser certains changements qu'il estime nécessaires à l'épanouissement de son offre. On arrive même parfois à l'impulsion de textes de lois sous cette influence.

L'attitude dominante serait donc là, dans la flexibilité interne et externe de l'entreprise, mais aussi dans une interactivité qui existerait entre le marché et l'investisseur.

D'un autre côté, et comme le Maroc table, pour son développement, sur l'export, sous toutes ses formes, et sur certains secteurs porteurs, il adopte un positionnement, et il offre des conditions favorables incitant les investisseurs à s'engager dans des initiatives plus percutantes.

Par rapport aux secteurs à haute technicité et au marché à l'export, la tendance des entreprises, va dans ce sens. Elles osent parfois même transcender certains a priori consistant à considérer le marché comme non encore suffisamment développé, pour y tenter des initiatives jugées parfois trop avancées.

Deux raisons essentielles à ce changement d'attitude.

Tout d'abord, les nouvelles technologies étant universelles, elles révolutionnent continuellement le monde, les évolutions sont très rapides, les offres vite obsolètes.

Ensuite, parce qu'en s'adressant à un marché mondial ou européen, la plupart du temps, l'entreprise prend moins de risque d'apporter des choses réellement innovantes et marquant une rupture avec ce qui existait jusqu'à présent. Elle y est même parfois contrainte, pour pouvoir égaler et au mieux devancer ses concurrents.

Enfin n'est-ce pas un moyen efficace, pour l'entreprise, de s'offrir des opportunités et de préparer, à son avantage, ces marchés de l'avenir ?!

De ce fait, on assiste plutôt là à une attitude que l'on rapprocherait d'une rupture caractéristique, dans certains cas, d'offre créatrice.

Cette rupture se remarque à deux niveaux :

- au niveau de l'entreprise qui transcende des idées reçues et certaines limites qui paraissent, à première vue, infranchissables, et qui apporte une innovation à haut degré de créativité par rapport à l'existant et à un contexte non véritablement approprié ou préparé
- au niveau du marché qui rompt parfois de lui-même avec certaines pratiques, en devançant les initiatives étrangères les plus hardies, pour justement les stimuler.

Il s'agit, bien entendu là, de tendances dominantes, cela ne veut nullement dire que les entreprises à orientation export se contentent d'apporter les technologies ou les ingrédients nécessaires au projet d'export, sans se soucier des valeurs ou des considérations managériales qui ont cours sur le marché local, ni qu'elles se soucient moins de la flexibilité, bien au contraire.

De même que les organisations, qui ciblent le marché local, combien même elles font partie du secteur high tech ne se contentent pas d'apporter seulement des technologies même des plus avancées, mais l'accent est mis sur d'autres préoccupations et complexités, plus en rapport avec les besoins du marché et ses capacités à les accueillir et à les assimiler.

Les précédents résultats corroborent les rapprochements et les influences réciproques qui existent entre ce qu'apporte l'investisseur et ce qu'offre le marché.

Notre nouvelle proposition est donc confirmée. Les conditions offertes par le marché d'accueil sont tout aussi importantes que celles apportées par l'investisseur étranger pour l'élaboration d'une offre créatrice.

Si l'on se réfère au schéma de base et qu'on le rapporte aux marchés et aux secteurs concernés, on devrait trouver des déclinaisons allant dans le sens de la validation de nos dires.

### 1-1-6 Quelles structures du modèle allons-nous obtenir ?

En nous reportant à nos choix et aux situations considérées, nous avons quatre cas de figures :

- secteur high tech conjugué à un ciblage local (high-tech x marché local)
- secteur high-tech combiné à un ciblage export (high-tech x export)
- autre secteur x export
- autre secteur x marché local

En nous inspirant de la thèse de Piotrowski<sup>382</sup>, nous pouvons en donner la représentation suivante, en ne retenant que les trois cas que nous avons réellement traités dans ce travail.

Dans le cas où les conditions sont déjà présentes dans le pays avant l'arrivée des investisseurs, nous sommes en situation de proactivité du marché qui sera fonction de l'intérêt porté par le pays (ou marché) au domaine considéré sous-tendu par le taux d'investissement axé sur les IDE. Ces conditions peuvent même être considérées comme étant des incitations à l'attention des investisseurs. On se retrouve dans la schématisation suivante :

|              | Secteur high-tech | Secteur autre |
|--------------|-------------------|---------------|
| Marché local | x                 | o             |
| Export       | x                 | x             |

x = influence positive sur l'oc (conditions incitatives du marché)

o = influence minime voire nulle (conditions non attractives) – Faible intérêt

#### Tableau A : L'offre créatrice en situation de proactivité du marché

En guise d'explication à cette représentation, nous dirons que l'influence des conditions mises en œuvre par le pays va faire varier la pratique et la nature de l'offre créatrice, et ce en fonction également du secteur. Cette influence est beaucoup plus significative dans les trois cas représentés par une croix, et l'est sensiblement moins pour le cas représenté par un rond, que nous n'avons, d'ailleurs pas, retenu. Ce dernier cas schématise la situation d'un IDE inexistant ou faible dans le secteur concerné.

Dans les cas où l'on est en influence forte (en complète proactivité), le marché peut même être l'initiateur de l'offre créatrice.

Dans le cas où ces conditions interviennent positivement mais se mettent en place, après l'arrivée des investisseurs ou après l'élaboration de leur offre, on est en situation réactive du marché, et dans la représentation suivante :

---

<sup>382</sup> PIOTROWSKI M., op., cité.

|              | Secteur high-tech | Secteur autre |
|--------------|-------------------|---------------|
| Marché local | x                 | x / o         |
| Export       | x                 | x             |

x = influence positive sur l'oc (conditions incitatives du marché impulsées par l'offre créatrice ou son émetteur) : intérêt existant ou initié

x / o = influence mitigée selon le taux d'investissement étranger drainé

### Tableau B : L'offre créatrice en situation de réactivité du marché

La différence dans ce cas de figure c'est que le marché est en complète réactivité.

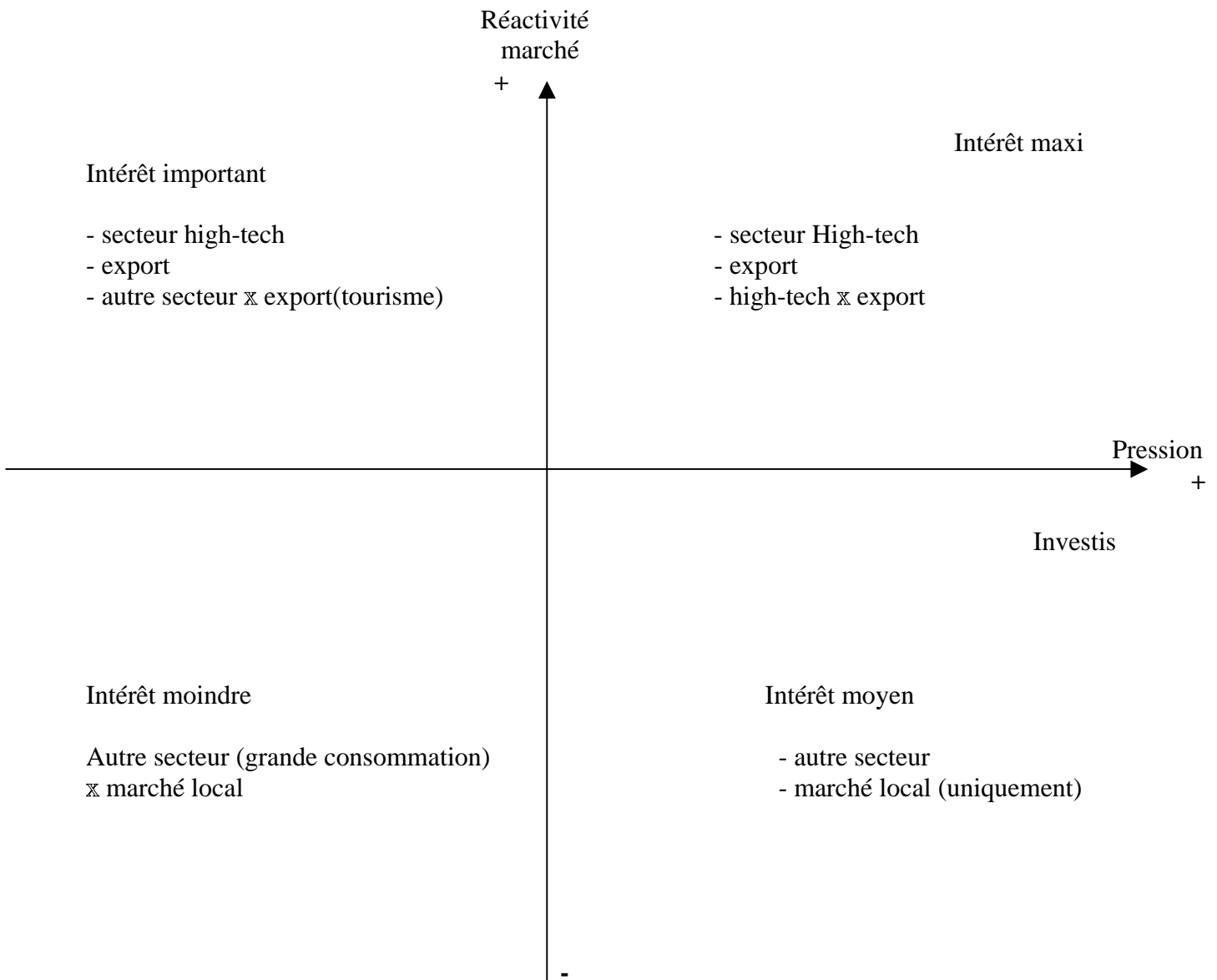
Cette réactivité du marché peut apporter des ajustements dans différentes situations.

Ce qui semble néanmoins indispensable, c'est de considérer le degré de pression exercée par les investisseurs concernés.

L'intérêt que représente l'offre pour le pays et le secteur dans lequel elle intervient exerce une influence sur cette réactivité : là les deux critères porteurs d'intérêt, pour lui, ressurgissent : la **haute technicité** et l'**export**.

La réactivité du marché se fera donc en fonction de cet intérêt et de la pression exercée par l'investisseur, et là la puissance de ce dernier entre en jeu.

Nous avons représenté par le schéma qui suit ces combinaisons qui se forment à partir de ces deux critères : l'intérêt du marché et la pression de l'investisseur afin de définir les différentes situations d'offre créatrice.



**Fig.14**

Les offres les plus réussies, et surtout les plus créatrices de valeur plus importante, sont celles où les conditions sont déjà en place et favorables à une pratique d'offre créatrice de valeur ajoutée supérieure. Ce sont des cas où on est en pleine situation d'anticipation.

Ces réussites peuvent être tout aussi remarquables dans des situations où la pression des investisseurs induit une réactivité préconisée, rapide et importante du marché. La situation la plus représentative est celle où l'offre concerne un secteur de haute technologie, ou bien l'export, ou encore dans le cas de la conjugaison des deux.

Les offres moins réussies ou les échecs sont parfois dûs à des situations où les conditions n'ont certes pas été anticipatives mais où de surcroît, la réactivité du marché, malgré quelques nécessités ou pressions de la part des investisseurs, a fait défaut.

La situation qui semble être la plus représentative de cet état de fait est celle où l'offre a lieu dans un secteur non considéré comme réellement porteur pour le pays, et qui, en même temps, cible uniquement le marché local.

Pour en revenir à notre schéma, nous considérerons au final six déclinaisons possibles eu égard aux faits énoncés, en nous référant uniquement au marché (pays) (on exclut les situations défavorables ou mitigées représentées par un rond cf Tableau A ou x / o du tableau B)

- trois en situation d'anticipation du marché et
- trois en situation de réactivité de ce marché et par extension du pays et de ses représentations publiques.

Reste à collecter les données pour pouvoir répartir les cas suivant les versions du modèle avancées.

Nous emploierons par la suite indifféremment les termes de canevas, schéma ou modèle.

Nous nous permettons d'emprunter ce dernier terme, non pas dans le sens de modélisation, qui nous l'espérons viendra par la suite, mais davantage dans un sens de pré-conceptualisation, de pré-schématisation, d'un phénomène, et aussi... de pratique de langage.

## **1-2 Analyse des cas dans l'optique du modèle**

Après la présentation de notre canevas et de ses possibles déclinaisons suivant les situations recensées, il nous reste, à présent, à déterminer les cas qui s'insèrent dans ces situations.

Pour ce faire une collecte des données est nécessaire, afin de déterminer :

- les cas couvrant chacun des marchés cibles
- les facteurs qui ont influencé l'offre créatrice pour chacun d'eux, et pour les secteurs retenus, de façon à en faire une composante influençant le management stratégique.

La collecte des données se fera à travers ce nouvel outil.

La démarche a été la suivante :

- à la fin du premier entretien le modèle était présenté aux responsables interrogés afin de les familiariser avec l'outil et de les amener à réfléchir aux facteurs qui les ont le plus influencés dans leur(s) expérience(s) propre(s), ceci en vue également de préparer l'entretien suivant.

- Ou encore, au terme de la seconde, voire de la troisième rencontre le modèle était proposé comme outil de travail, afin que les répondants puissent se prononcer sur les résultats empiriques que nous leur soumettions. Leur participation consistait à nous indiquer les facteurs qui ont eu le plus d'impact et de répercussions sur leurs offres et leurs décisions à faire de l'offre créatrice.
- Enfin nous leur avons demandé de schématiser grâce à des flèches le sens d'influence, de chacun des facteurs, sur la décision d'offre créatrice, ou de cette décision sur ces facteurs, ou encore le sens et le degré d'influence des facteurs entre eux pour agir sur cette même décision, l'inverse étant vrai.

Nous leur avons également demandé de donner une intensité à ces influences et ce par des traits de grosseurs différentes des flèches :

- en pointillés : pratiquement pas d'influence
- fines : peu d'influence
- grosses : influence importante

Cette démarche, et la procédure qui l'accompagnait, avaient deux objectifs principaux, derrière lesquels se traçait en filigrane un objectif de « miroir », intéressant pour l'entrepreneur.

Pour le travail les objectifs étaient :

- de faire le point sur tout ce qui a été dit précédemment, de le valider, de le compléter au besoin
- de fournir un outil utile aux théoriciens et aux praticiens reposant sur l'ébauche de la conceptualisation d'une pratique dont l'intérêt réel est certain mais dont l'intérêt perçu est émergent.(tout du moins dans le terrain sur lequel nous avons travaillé)

Pour l'entrepreneur et l'entreprise, ce fut l'occasion de faire le point sur une manœuvre dont on ne saisit pas toujours ni la portée ni le rôle au sein du management de l'entreprise, parce que simplement cette manœuvre n'est pas toujours schématisée ou analysée en profondeur.

Cette étape nous a également permis de faire le point, avec nos interlocuteurs, sur les conséquences d'une telle manœuvre, que nous avons pu relever dans la littérature ou détecter lors de nos précédents entretiens, et les tendances les plus remarquables qui ont émergé.

### **1-3 Mise au point sur des phénomènes observés**

La deuxième étape d'entretiens confirmatoires a donc été l'occasion de faire réagir nos interlocuteurs sur des phénomènes lus ou observés dans les différentes expériences, notamment à propos des répercussions sur le marché d'accueil ou des conséquences managériales pour l'entreprise.

Nous avons abordé les points suivants :

- structuration ou révélation possibles d'une demande inexistante ou latente, ce fait s'est peu à peu révélé de lui-même, nous y faisons le point de façon explicite ici ;
- réactivité locale et adaptabilité globale, aux niveaux des fournisseurs, de la concurrence, des consommateurs, des pouvoirs publics, de façon à savoir essentiellement s'il y eu adaptation au concept. Ceci concerne en premier lieu les consommateurs, et la concurrence, mais aussi l'entreprise en considérant son comportement en matière d'offre créatrice sur son marché cible.

Ces aspects ont été analysés en référence à l'état de l'art et plus particulièrement, au management de l'innovation relevé dans la bibliographie précédemment établie <sup>383</sup> et à ses conséquences sur :

- la répartition ou l'appropriation par l'entreprise innovante des bénéfices de l'innovation en traitant notamment du
  - système de pilotage et de protection de l'offre
  - contrôle des ressources complémentaires
- le management des processus innovants

Concernant la question de savoir à qui profite la valeur ajoutée apportée par l'offre créatrice, les bénéficiaires restent avant tout les entreprises, qui par définition, sont là pour faire des profits et non de la philanthropie.

Les autres bénéficiaires sont, quand ils existent, les partenaires participants et actifs dans l'offre. Viennent ensuite les destinataires directs de l'offre, qu'ils soient consommateurs grand public, ou professionnels. Enfin l'environnement plus ou moins élargi : fournisseurs, prestataires de services, organismes de tutelle, secteurs, pouvoirs publics.

La question reste posée quant à savoir s'il est plus judicieux d'innover, afin de prendre place, le premier, sur le marché, ou s'il ne vaut pas mieux faire preuve d'un attentisme vigilant ?

Dans les observations que Koenig<sup>384</sup> rapporte, l'ordre d'entrée ne semble pas avoir de relation directe avec le succès ou l'échec d'une innovation.

Dans les cas étudiés, il semblerait que la situation du pionnier ne soit pas toujours très propice à la mise en place d'une offre créatrice, surtout quand celle-ci cible le marché local, à moins que pour des questions d'intérêts pour celui-ci, le marché ne fasse preuve de réactions fortes pour porter le projet, ou que la puissance du groupe derrière l'offre ne fasse pression.

Si l'on rapporte cette réactivité locale aux problématiques de protection et de pilotage de l'offre, tout en faisant le parallèle avec le comportement des entreprises rencontrées par rapport aux conséquences énoncées et au marché visé, on relève deux facteurs essentiels intervenant dans la vulnérabilité d'une offre créatrice : sa nature et le temps.

---

<sup>383</sup> Cf notamment les travaux de Gérard KOENIG, Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages, Nathan, 1996

<sup>384</sup> KOENIG, G., op., cité.



La nature de l'offre, comme l'indique Koenig, conditionne la facilité de son assimilation, et donc sa vulnérabilité. Cette vulnérabilité est également fonction de l'objet de l'offre qu'il s'agisse de produit, process, procédure ou autre.

L'entreprise dispose de diverses solutions pour y remédier et protéger ainsi sa valeur ajoutée. Les moyens existants, en rapport avec la nature de l'offre et le secteur concerné peuvent prendre différentes formes, pour illustration, nous rapportons le tableau suivant pris dans la littérature et schématisant quelques unes de ces actions de protection :

| Activité                   | Process | Produit |
|----------------------------|---------|---------|
| Pâte, papier et paperboard | A       | VS      |
| Chimie organique           | S       | B       |
| Médicaments                | B       | B       |
| Raffinage pétrolier        | A       | VS      |
| Semi-conducteurs           | A       | DM      |

*Légende : A : apprentissage, B : brevet, DM : délais de mise en œuvre, S : secret, VS : efforts de vente ou services supérieurs*

Tableau – Méthodes privilégiées de protection de l'innovation dans divers secteurs<sup>385</sup>

Source Koenig G, D'après Winter S.G., « Knowledge and competence as strategic assets », in Teece D.J., The competitive challenge, Harper and Row, 1987, p.175.

L'apprentissage et l'intensité de l'effort commercial sont d'après Koenig des moyens communs. Restent spécifiques : le brevet, le secret et les délais de mise en œuvre.

Dans les cas étudiés, les entrepreneurs ne tarissent pas d'efforts sur ces deux plans : communs et spécifiques, mais ce sont les délais et donc le facteur temps qui préoccupe le plus les entrepreneurs et sur lequel ils jouent davantage, en y mettant les moyens qu'il faut.

Le secret qui tient une grande place dans ce monde des affaires, sur ce marché, ne facilite pas toujours les choses.

<sup>385</sup> Ce tableau est extrait d'une enquête menée auprès de responsables d'entreprises répartis sur plus de 130 activités différentes. Au total, 650 réponses avaient été obtenues ; les activités présentées dans ce tableau font partie des 18 activités pour lesquelles les chercheurs disposaient de plus de 10 réponses. Les méthodes correspondantes sont celles qui avaient obtenu la note moyenne la plus importante de la part des personnes interrogées.

La concurrence ne semble pas représenter, à première vue, un obstacle réel à appréhender, sur ce marché. Cependant, l'adaptation ou l'acceptation du concept novateur, ce que recherche l'entreprise innovante, peut néanmoins, surtout si l'objet de l'offre est très bien accueilli par les consommateurs, porter préjudice à l'initiateur en suscitant, chez la concurrence, une ruée sur le concept, essentiellement dans le cas où sa nature s'y prête facilement. L'entreprise peut être victime du succès de son offre, parce qu'elle l'aura exposée à ses compétiteurs, sans prendre garde et sans protection. Elle doit pouvoir réagir très vite.

Le danger pointe également avec le « partage » de l'offre avec l'extérieur, notamment quand l'entreprise fait appel à des ressources extérieures, le secret, une des armes dans ce cas de l'entreprise, ne peut être alors totalement gardé.

En effet, une innovation est composée d'un noyau cumulant les aspects nouveaux apportés par l'initiateur de l'offre, mais aussi d'éléments de connaissances déjà existants, et parmi lesquels certains peuvent se trouver à l'extérieur de l'entreprise. D'où la difficulté pour elle, de maîtriser le phénomène, en fonction de la vulnérabilité de l'offre et de l'accès ou du recours à ces ressources extérieures.

Pour remédier à cet état de fait, nous avons découvert sur le terrain quelques cas où les entreprises comblent cette lacune soit par un contrôle au moyen de procédures contractuelles, au niveau du réseau commercial, notamment des contrats d'exclusivité, soit par l'utilisation de la carte de visite, de la notoriété et de la puissance de la maison-mère, notamment auprès des fournisseurs (Maroc Connect) ou encore en étant tout simplement fournisseur ou prestataire direct de la maison-mère (ST, Segaplast, Novaprim, Assystem), ou de ses partenaires.

La recherche, ou l'appel aux ressources extérieures, peut, dans certains cas, avoir une incidence sur le système managérial et sur le management dans l'entreprise. Quelquefois il arrive que l'entreprise fasse appel, délibérément, à des compétences extérieures, les ressources extérieures englobent également les compétences humaines, pour pouvoir mieux se concentrer sur certaines autres activités ou segments de clientèle. Elle utilise pour cela l'externalisation. Mais comme le rappelle Koenig « *il convient toutefois de noter que pour tirer le bénéfice d'un tel recours, il est nécessaire d'avoir développé une capacité à gérer des intervenants extérieurs.* »

Gérer une innovation, cela peut faire appel à ces ressources extérieures. De façon générale cela met en jeu cinq dimensions<sup>386</sup> : les idées, les acteurs, le contexte, le processus et les résultats. Nous ajouterons simplement deux précisions

Le succès d'une innovation tient à des comportements managériaux de l'entreprise, notamment de flexibilité et de décloisonnement, pour favoriser cette innovation, qui à son tour, autorise ce décloisonnement de l'organisation.

---

<sup>386</sup> KOENIG, G., op., cité, p.321 : ces dimensions sont celles retenues par Van de Ven A.H., Angel et Poole M.S.(1989). Le contenu a été sensiblement modifié et surtout l'intention diffère puisque les chercheurs précités se servent de ce canevas pour opposer leur conception de l'innovation à ce qu'ils estiment être une conception dépassée.

Le partage de l'information et des connaissances, ou encore l'apprentissage, pivot de ces comportements, s'effectue par un procédé itératif qui consiste en des allers et retours entre les diverses fonctions de l'entreprise.

La souplesse d'organisation est avant tout l'œuvre du premier des acteurs auxquels fait référence l'une des dimensions précédemment citées : le dirigeant.

En tant que dirigeant, ou dirigeant-innovateur, il doit « *s'impliquer de manière claire et forte et ne pas hésiter à déléguer. Il lui faut faire preuve de charisme sans pour autant étouffer la créativité de ses collaborateurs.* »<sup>387</sup>. Dans tous les cas il reste la pièce-maîtresse d'un tel processus.

C'est également cette position et ce rôle que lui prêtent les interlocuteurs interrogés qui se sont ainsi obligés à un exercice d'introspection. Ceci est d'autant plus manifeste dans un contexte comme celui-ci, où beaucoup de notions et de pratiques sont nouvelles et souvent imbriquées, et où les autres acteurs ont, encore davantage besoin qu'ailleurs, d'être guidés et encadrés. Le dirigeant doit faire preuve d'un charisme encore plus remarquable, de capacités de meneur et de chef d'orchestre.

## **Conclusion**

Nous venons donc de faire le point sur cette seconde phase d'entretiens qui s'est déployée en trois temps.

Nous avons, dans un premier temps, fait un bilan de la première phase d'entretiens et replacé dans le contexte les objectifs de notre recherche, de même que cela nous a permis de faire valider nos premières conclusions sur les propos recueillis, et ce, par leurs propres émetteurs.

Dans un second temps, la suite de l'entretien s'est centrée sur la construction du canevas présenté dans une version initiale « impersonnelle ». Ce qui a obligé quelque peu nos interlocuteurs à une participation active, à sa construction, en rapport avec leur propre expérience, les aidant, par là même, à faire le point et à constituer un outil d'aide à la décision, en matière d'offre créatrice, et de pratiques managériales de façon plus élargie.

Puis, nous avons tenté de faire un rapprochement entre certaines implications rencontrées en matière d'offre créatrice, dans l'état de l'art, et les expériences vécues par nos interlocuteurs, en les faisant réagir tour à tour sur les incidences tant internes qu'externes et en les invitant à argumenter leurs propos.

Au retour du terrain, nous avons procédé de la même façon que pour la première fois, c'est à dire à une retranscription fidèle de ces entretiens et à une analyse qui devenait plus complète, plus intéressante pour chaque cas.

L'intérêt devenait d'autant plus grand que nous nous dirigeons, enfin, vers un exercice aussi captivant que délicat, mais auquel nous aspirions parvenir depuis le début de ce travail, à savoir l'amorce, à partir des analyses et résultats de nos investigations, d'un modèle qui deviendra, une fois consolidé, un véritable outil d'aide à la décision.

---

<sup>387</sup> Cf. ANVAR, 1993, p.53. Sur la dimension paradoxale du management.

## **Section 2 : Analyse à optique conceptuelle**

Cette phase d'analyse, qui se déroulera en cinq étapes, a pour objectif de nous permettre de finaliser et d'élaborer une version plus « définitive » de notre canevas, plus en rapport avec une réalité étudiée.

Elle devrait également nous permettre de dégager le rôle joué par l'environnement dans une telle manœuvre, et nous amener, de ce fait, à faire le rapprochement avec les propositions retenues, à l'issue des premiers entretiens.

Nous affinerons davantage, grâce à cette conceptualisation, les parallèles et les contrastes que nous aurons observés d'un type de marché cible à l'autre, et d'un secteur à l'autre, en mettant l'accent sur les facteurs qui peuvent être à l'origine des possibles dissonances.

Plus encore, le sens et l'intensité de l'influence des différents facteurs sur l'offre, ou entre eux, de même que les interactions que nous pourrions relever, de ce même canevas entre l'offre et ces mêmes facteurs, détermineront l'impact managérial d'une telle opération, au sein de l'entreprise.

De là nous pourrions conclure sur un possible renouveau du cadre stratégique de l'entreprise étrangère basé sur l'innovation, sur le marché marocain en particulier.

### **2-1 Première étape : affiner le modèle**

L'esquisse du modèle présenté à nos interlocuteurs, a été bâtie, pour partie, sur des éléments relevés dans les ouvrages consultés, pour l'autre, sur des éléments recueillis lors de notre phase exploratoire, et parfois même, à l'issue de nos premiers entretiens.

Cette ébauche est constituée de sept facteurs identifiés, et d'une rubrique « Autre » qui reste ouverte à tout oubli, spécificité, ou complément. Les forces en marche se déclinent différemment suivant chaque expérience.

Peut-on pour autant faire un rapprochement entre ces différentes versions afin de dégager un modèle-type pour tel secteur, ou tel type de marché ? Nous allons essayer de le vérifier.

Dans un premier temps, nous pouvons, d'ores et déjà, vérifier s'il existe une compatibilité des forces présentées avec les expériences analysées, et si tous les facteurs s'insèrent dans le schéma décisionnel étudié.

Certains de ces champs de forces ont émergé d'eux-mêmes, à travers les discussions et semblent faire l'unanimité, quand ils ne font pas partie intégrante de la conception même de l'offre créatrice. Par exemple, en ce qui concerne le champ de l'Etat et des pouvoirs publics, celui-ci est apparu évident à différents égards

l'Etat est au centre de beaucoup de choses. Il doit gérer, sous différentes entités, des rôles différenciés, cela va de la stratégie qu'il veut avoir dans un secteur (rôle incitatif), à la

régulation d'un autre, ou encore à son rôle de détenteur du capital d'une entreprise évoluant dans ce secteur. Ces trois rôles différents, et les possibles conflits d'intérêt sont en présence les uns avec les autres et s'imbriquent souvent. Cela résulte des mutations qui sont en cours, qui se vivent au jour le jour. Les autorités essaient de trouver une doctrine pour évoluer dans ce nouveau cadre.

D'autres facteurs sont à explorer pour différencier entre les secteurs approchés, les comportements et les pratiques, selon que l'on ait affaire aux :

- **secteurs à haute technicité**, ou technicité modérée si l'on reste plus près de la réalité technologique du terrain
- **autres secteurs**

Nous essaierons de pousser notre exploration pour tenter d'établir un lien entre cette pratique et les deux types d'entreprises visitées à savoir :

- les **multinationales** fortes, à orientations stratégiques clairement définies
- les **PME-PMI**, entreprises « indépendantes », mais à la stratégie parfois tâtonnante ou en construction.

Cette conception est à rapprocher de la place et du rôle effectif du dirigeant, qui peuvent varier selon la structure de l'entreprise. De même qu'elle nous aidera également à définir l'impact sur le cadre stratégique.

Il en va de même pour le type de marché auquel l'entreprise s'adresse

- **local**,
- **régional ou international**, ou même pris comme tremplin

Nous avons retenu un modèle général des forces en action. Au retour du terrain, des modifications ont pu être apportées en fonction des corrélations et articulations qui seront établies entre ces forces, et selon chacune des situations.

Le modèle sous-tend que chacun de ces ensembles ou sous-ensembles, qui gravitent autour de l'offre créatrice constitue un domaine de facteurs-clés, en soi. Notre travail va consister à nous pencher sur deux problématiques :

- une première problématique qui est effectivement de savoir quel est l'ensemble des facteurs qui influent ou interpénètrent l'offre créatrice positivement ou négativement selon la relation qu'ils vont avoir avec elle. C'est un travail que l'on pourrait qualifier de premier niveau notamment dans le cadre de l'entretien : il s'agit d'abord d'essayer de balayer de façon la plus exhaustive possible le champ des facteurs que l'on pourrait appeler des facteurs de premier niveau qui corroborent ou pas les facteurs que l'on a mis sur le modèle et sur lequel, on en verra sans doute d'autres, apparaître.
- une seconde problématique, c'est celle d'entrer dans le sous-système des différents champs-clés pour essayer de se concentrer sur ce qui constitue, d'après la

perception des décideurs les macro-facteurs-clés ; en effet selon la vision du dirigeant ou la situation , ces facteurs pourront se répartir en des macro et des micro facteurs. Nous devons enfin saisir à l'intérieur de ces macro-facteurs, la dynamique et les sous-dimensions.

Il y a des sous-problématiques à l'intérieur de chaque facteur. Ainsi il est très difficile de procéder par agrégation. L'objectif est de savoir quelle est la partie qui agit le plus : la composante quantitative, qualitative, la dépendance qui intervient entre elles, et dans quel sens, etc. On peut cerner cette partie dans un premier temps sur un mode raisonné, mais pour véritablement démontrer la pertinence des perceptions empiriques, il faut aller dans le détail et décliner véritablement en quoi, par exemple, les coûts de production jouent une inférence, et ce à quoi ils font référence : en matière de système, de coût d'intrants, de logistique, de coûts de matière première...

Ce qui est intéressant, c'est de savoir, en quoi ces différents éléments donnent du sens à l'influence qu'exerceraient les coûts de production sur l'offre créatrice, par exemple. Il ne faudrait pas que l'on s'arrête à ce niveau d'abstraction, puisque l'on veut modéliser, il faut aller plus loin pour véritablement identifier les différentes influences.

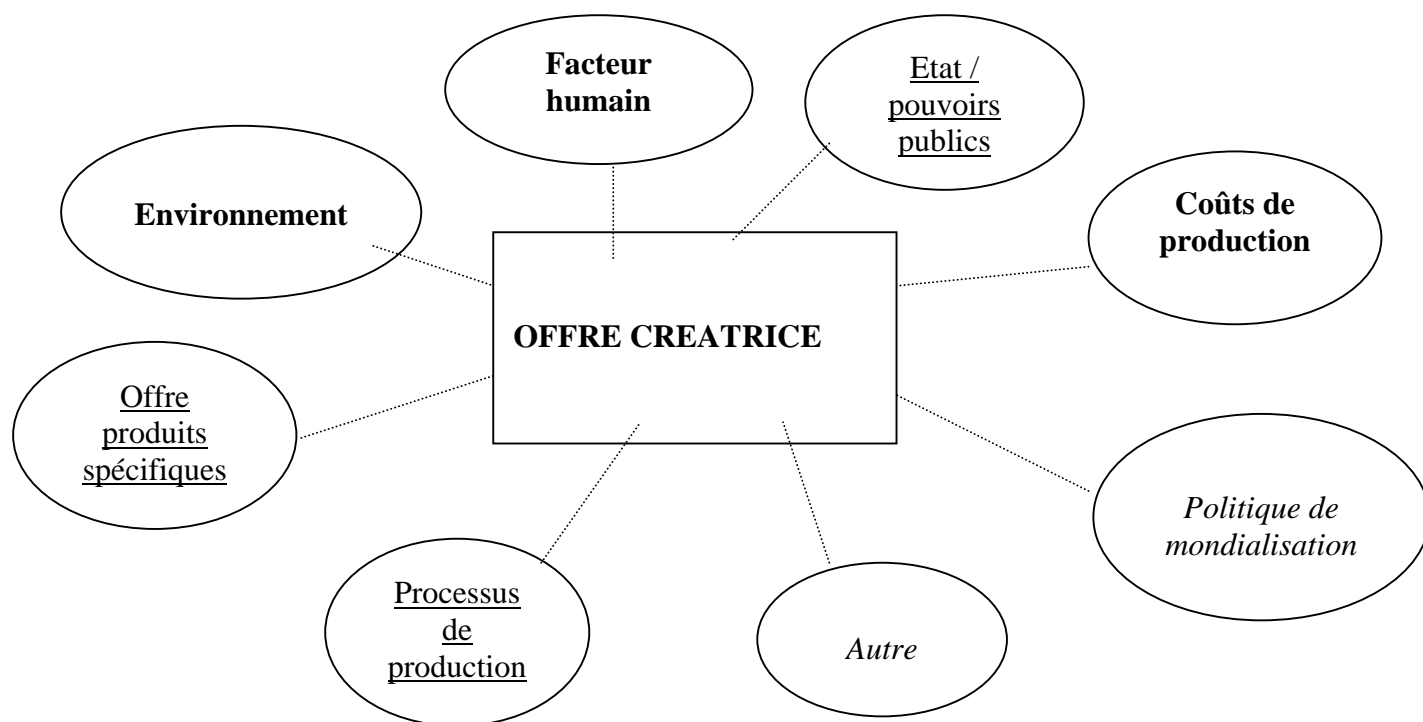
L'intérêt c'est de pouvoir, à travers un modèle comme celui-ci, trouver le lien entre les éléments qui gravitent autour de l'offre créatrice. Il y a donc des intensités, des vecteurs, des plus et des moins qu'il faudra découvrir, pour plus tard les analyser et faire les rapprochements souhaités, ou les plus pertinents.

Cependant, les enchevêtrements et les articulations entre ces différents éléments, restent très compliqués, et l'on ne pourra pas, dans ce travail rendre compte de cette complexité, ni aller trop loin dans la profondeur de l'analyse. Un travail ultérieur pourra nous amener à décortiquer ce système et à tirer des conclusions plus élaborées et plus précises.

Avant même de voir comment se construisent les différentes versions du canevas dont nous avons parlé et d'établir les articulations et les sens et intensités d'influence suivant les situations, nous allons dans un premier temps décortiquer les éléments de base de ce schéma.

## 2-2 Deuxième étape : premières constatations

Figure 15 : modèle général : facteurs-clés de la logique décisionnelle de l'offre créatrice



Les facteurs initiaux tels qu'ils ont été présentés à nos interlocuteurs peuvent se répartir en trois groupes :

- ceux qui sont immuables, (constants) quel que soit le type de secteur ou de marché. On peut les appeler **facteurs génériques** (en gras sur le schéma)
- ceux qui sont spécifiques, ils se déclinent différemment, avec des sous-dimensions qui peuvent varier selon le type de structure de l'entreprise, le secteur ou encore le marché. Leur importance, l'intensité de leur impact peuvent varier suivant des fondements de domaine d'activité ou tout autre critère. On les appellera les **facteurs spécifiques** (soulignés sur le schéma)
- ceux qui sont occasionnels (ou parfois simplement non exprimés) et peuvent intervenir de façon inconstante et indifféremment de tout type de secteur, ou de marché., ou encore de relation directe avec les conditions notées de structure d'entreprise, de nature d'activité ou de secteur. **Ces facteurs seront dits contingents.**(en italique sur le schéma)

Sont regroupés dans la première catégorie : le facteur humain, les coûts de production ou d'exploitation et l'environnement.

Sont regroupés dans la deuxième catégorie : l'Etat et les pouvoirs publics, les processus de production, l'offre de produits spécifiques

Restent pour la troisième catégorie : la Politique de mondialisation et la rubrique « Autre ».

Les premières constatations ont permis de tracer quelques trames communes au niveau de **l'Etat et des pouvoirs publics** : leur intervention directe dans une offre créatrice reste spécifique d'un secteur ou d'un marché à l'autre. Néanmoins leur rôle peut influencer de façon différente, voire même contradictoire un secteur ou le marché, mais aussi favoriser ou restreindre l'offre créatrice. Ce rôle se divise en deux sous-dimensions :

- l'Etat dans son rôle de régulateur, sur le plan de la législation, ce rôle intervient dans la conduite de surveillance de la compétition et dans l'instauration de règles de la concurrence saines et de respect de cahiers de charges, relativement à des secteurs différents.
- l'Etat (ou les pouvoirs publics) dans sa politique sectorielle selon qu'il veuille ou non mettre en avant tel secteur plutôt qu'un autre, en décidant que tel secteur sera privilégié ou pas, c'est véritablement l'attitude de l'Etat par rapport au secteur, qui est mise en avant, ici, laissant entrevoir clairement son intérêt propre dans cette politique.

Mais si nous avons relevé que l'échec d'une expérience a été en grande partie dû au fait que ce rôle n'ait pas été tenu, que la première des sous-dimensions n'a pas été respectée, nos interlocuteurs ne semblent néanmoins pas tous systématiquement rapporter le succès ou l'échec d'une offre à ce facteur.

Nous n'avons, par conséquent, pas pu vérifier de façon absolue, la troisième condition composant notre postulat de départ à savoir qu'une offre est jugée créatrice quand elle est portée par l'Etat ou les pouvoirs publics, cette dernière condition ne fait pas l'unanimité. Sans le soutien de l'Etat on peut quand même faire de l'offre créatrice.

En revanche les deux autres sont vérifiées à savoir que:

- l'offre crée ou restructure une demande ou un marché, ou alors les élargit
- il y a toujours apport technologique

**Au niveau de l'environnement** : sont regroupés dans cette entité un ensemble d'éléments trouvés sur le marché où opère l'entreprise, parmi eux le plus influant reste le facteur Ressources Humaines trouvé sur place.

Dans les situations telles que nous les avons observées, les investisseurs qui se lancent dans des opérations d'offre créatrice de valeur, ne s'attachent pas au facteur bon marché de la main d'œuvre. L'offre à un tel niveau est portée, et a besoin, pour sa concrétisation, d'une catégorie de compétences humaines assez, voire très pointue. A ce niveau de manœuvre, les entrepreneurs sont obligés, pour assurer le succès de l'offre, de considérer les ressources humaines sous un angle différent, en ciblant des compétences qualifiées, et en complétant leur formation au besoin. De plus, et afin d'éviter la fuite des techniciens, ils sont parfois obligés de s'aligner sur les conditions salariales à l'internationale.

En matière de facteur humain, les entrepreneurs sont unanimes sur la nécessité de savoir s'entourer, former des gens et assurer une bonne qualité des ressources humaines internes.

D'autres facteurs de cet environnement tels que le niveau de vie, la solvabilité des consommateurs et le coût (prix), ce dernier, en particulier, est parfois en lui-même un facteur décisionnel, sont également pris en compte, quand le ciblage se fait sur le marché local.



Nous apporterons une dernière précision au facteur **environnement** : qui comprend, outre les ressources humaines trouvées dans le pays ou encore les dispositions législatives, juridiques, fiscales, ou socioculturelles, les comportements et dispositions en matière de protection de l'environnement, mais également les conditions conjoncturelles se rapportant à l'environnement mondial, au marché et au pays.

Nous reviendrons plus bas sur ces facteurs en les complétant, mais ce qui n'apparaît, en revanche pas, et que nous avons découvert, au cours des entretiens, c'est le fait de s'adosser à **la maison-mère**, pour certains besoins ou autres décisions.

L'entreprise filiale, dépendante ou semi-autonome, d'un grand groupe bénéficie de deux éléments importants qui ont une influence sur l'impact potentiel de l'offre créatrice et sur sa décision: le *financement* et l'*effet d'expérience*. Les expériences précédentes de la maison-mère ne sont certes pas décisionnelles, mais restent des **facteurs favorisants**. Cet effet a davantage été perçu en filigrane plutôt que mis en avant spontanément, ou de façon flagrante. L'impact financier a plus souvent été évoqué, nous y reviendrons.

Cela peut, en revanche, permettre de tirer des conclusions à propos du lien qui peut exister entre la pratique de l'offre créatrice et le type de structure.

On serait tenté de faire figurer beaucoup d'autres facteurs sur le schéma présenté. Seront cependant écartés tous ceux qui n'auraient pas un impact direct sur cette manœuvre.

La maîtrise de la *distribution* ou plus exactement de la **logistique**, englobant le transport, une éventuelle organisation interne, en propre, ou la maîtrise, par l'entreprise, du système de distribution, est un autre **facteur favorisant**.

On serait tenté de l'insérer parmi les facteurs sélectionnés, mais, il s'est avéré que le fait de ne pas maîtriser ce système n'entrave pas pour autant la démarche d'innovation. Certains entrepreneurs (Segaplast) déjouent le problème en adoptant la proximité avec leurs clients. D'autres procèdent à une intégration des fonctions manquantes.

Indépendance et ponctualité sont les deux raisons avancées pour l'intégration de certaines de ces fonctions, qui ne sont parfois pas même existantes au sein de la maison-mère, « *on est dans un secteur où il faut être réactif et en maîtrisant notre logistique, on maîtrise nos délais de livraison. Deux jours c'est fondamental pour nous, cela nous permet d'assurer un service à nos clients.* »

De nouveaux facteurs ont été proposés, dans le cadre de la rubrique « **Autre** ». Certains sont effectivement considérés comme intervenant directement sur la décision ou conditionnant son succès, d'autres sont tenus pour l'influencer fortement. C'est bien entendu la première catégorie qui intégrera le modèle, il fut difficile parfois d'occulter les autres.

Parmi les facteurs qui se sont révélés, on trouve la **structure actionnariale**, les **entrepreneurs et partenaires locaux** et la **puissance financière**.

Concernant **la structure actionnariale**, celle-ci semble avoir un impact culturel. Comment cela a-t-il joué ?

« Il y a une règle générale en benchmarking, qui est l'imprégnation locale, nous dit un des dirigeants : un étranger quel qu'il soit qui n'est pas pétri des valeurs culturelles marocaines sera incapable de structurer une offre, le fait d'avoir une présence locale dans les équipes marketing et que des marocains gèrent culturellement les événements » peut « mettre de l'huile dans les rouages »

Selon plusieurs de nos interlocuteurs, les valeurs locales ne peuvent être captées que par des gens du terroir, même si les bonnes règles du marketing sont là, la coloration locale est importante. Ce facteur reste cependant un facteur favorisant, il n'est pas généralisable.

Quant à la qualité et la prise en considération des **entrepreneurs et des partenaires locaux**, c'est à dire le fait de tenir compte et d'entretenir des relations de qualité avec les clients ou les fournisseurs locaux, cela a souvent pour effet de tirer les partenaires marocains vers le haut.

Les secteurs ou les entreprises innovants sont, en cela différents des secteurs ou des entreprises moins enclins à faire de l'innovation et dont la réaction, à la moindre défaillance des partenaires locaux, est soit d'importer, même des consommables qu'ils peuvent avoir sur place par exemple, soit de se rapprocher des prestataires du groupe de tutelle directement.

La réaction des premiers est davantage de préparer le marché aux changements et de le niveler, à différents niveaux, ils initient pour cela les partenaires locaux :

- à des pratiques structurantes comme veiller à leur donner la meilleure gestion financière ou à les forger à des pratiques managériales en termes de gestion des ressources humaines, et non de contrôle du personnel, de service après-vente,
- au respect de certaines normes ; les opérateurs étrangers exigent une certaine qualité de leurs homologues marocains, en matière d'ouverture d'esprit et d'esprit d'entrepreneuriat, ils doivent, avant tout croire au projet et participer à son aboutissement, en exhortant la démarche qualité à tous les niveaux. Ces entreprises ont notamment introduit les normes iso, dans différents domaines.
- parfois le phénomène va au delà des objectifs, ce qui compense certaines lacunes, notamment avec la présence de compétences particulières, ou l'aptitude à réaliser des opérations spécifiques.

Ceci confère, au final, aux filiales locales une certaine indépendance vis à vis des autres filiales et de la maison-mère

**La puissance financière** : elle sert dans certains cas à donner à l'entreprise les moyens de ses ambitions, cela peut l'aider à investir massivement pour avoir une présence territoriale très

importante et à investir sur l' image, et ce pour asseoir la réputation de l'entreprise et la diffuser, mais aussi parfois pour surmonter les difficultés liées à une offre.

Si la base capitalistique apparaît comme un levier important dans un tel acte, notamment dans le degré de nouveauté, faisant appel à des ressources importantes, ou de rapidité, elle n'intervient, cependant pas dans la décision d'élaborer et dans la pratique de l'offre créatrice, tout du moins son manque ou sa relative puissance n'entravent pas l'acte, ou la décision d'innover.

C'est un facteur favorisant que l'on peut schématiser, sur le modèle par des pointillés ou un trait fin.

Autre élément très important, c'est le *facteur temps* : nous avons eu auparavant l'occasion de montrer l'importance de ce facteur, pour une telle pratique. Nous ajouterons simplement que pour gagner du temps, certaines entreprises n'hésitent pas , afin de donner toute sa chance à l'innovation, à faire appel à des ressources extérieures.

A propos de la **demande** : facteur élémentaire, et tellement primordial à la fois, sa révélation après mise en œuvre d'une offre créatrice en fait le facteur résultant le plus décisif, de l'offre en question mais également du continuum et des décisions d'innovation à venir.

Les autres facteurs déterminants dans ce processus sont rapportés tels qu'ils ont été donnés par nos interlocuteurs , avec quelques sous-dimensions et quelques liens qui restent généraux et valables pour la quasi totalité des cas.

**Ainsi les coûts de production** peuvent se répartir en deux sous-ensembles : les coûts d'intrants et la logistique

**Quant à l'Etat et aux pouvoirs publics**: c'est probablement la dualité des cohérences et incohérences qui marque le plus les entrepreneurs. Nous en verrons quelques aspects, puisque les influences sectorielles apparaissent clairement. Par exemple, dans le domaine des Télécoms, c'est en fait l'agence de Régulation (ANRT) qui joue le rôle d'arbitre, quand cela est nécessaire, dans les discussions entre les différents opérateurs.

A propos de la dualité dans le rôle de ces pouvoirs publics, une antinomie peut s'immiscer entre le fait de favoriser, par exemple le nouvel entrant sur le marché, d'une part, et d'autre part de sauvegarder ses propres intérêts en tant qu'actionnaire, mais aussi ceux des autres entreprises déjà présentes sur le marché.

Concernant le sens d'influence : il est double là aussi : il peut aller de l'Etat et des pouvoirs publics vers l'offre, dans le sens que nous venons de voir. Dans le sens inverse il pourra permettre à l'Etat et aux pouvoirs publics de s'adosser à des expériences innovantes réussies, en faire un axe de communication, en ayant des exemples de sociétés qui offrent tel ou tel type de prestation, au Maroc. Il y a là un langage qui peut être partagé dans les deux sens.

Pour le **facteur humain interne** : les compétences humaines de l'entreprise englobent le (s) dirigeant(s) et le personnel : les deux forment un facteur décisionnel par leur implication forte et importante et par le niveau de formation

D'autres interactions ressortent entre les différents facteurs du schéma.

Notamment l'articulation entre

- le **facteur humain** et les **coûts de production** en termes de **productivité**. Il s'agit entre autres de tenir compte de tous les frais de structure, de la gestion et de la pression que l'entreprise peut exercer sur les intervenants extérieurs, selon sa puissance, afin qu'elle puisse choisir d'externaliser ou de sous-traiter. L'entreprise doit savoir ce qui convient le mieux à sa gestion et ce que peut lui permettre son niveau de contrôle sur un prestataire extérieur. Le but étant de pouvoir maîtriser la chaîne de gestion qui elle-même a un coût, tout en maintenant **un niveau de productivité qui apparaît meilleur avec l'intervention et la pression d'un sous-traitant**.
- **le facteur humain interne et l'offre créatrice** : l'interaction se décline en terme de formation et de motivation qui ont une forte influence dans l'acte de créativité.
- **le facteur humain et l'offre de produits spécifiques**, le lien se traduit en termes de capacité d'innovation et d'**apprentissage**, que possèdent les compétences humaines impliquées

Ce facteur humain comprend également le rôle du dirigeant, important nous l'avons vu dans ce genre d'initiative, mais également dans sa propension à influencer de façon directe ou indirecte, le comportement de l'entreprise vis à vis de son environnement, de façon générale.

Enfin, dans les autres facteurs qui interviennent dans le processus et que l'on retrouve sur le schéma, il y a :

- **le facteur Processus de production** : on a là une double dimension :
  - **maîtrise** : cela se traduit en fait par la capacité de l'ensemble du personnel à maîtriser ce processus, ce qui permet, ensuite de générer l'offre créatrice .
  - **maillage** : en terme de réseaux ou de grappes, l'offre est entravée voire impossible quand des maillons manquent à la chaîne, exemple : des sous-traitants, des activités inexistantes dans le pays, des ressources extérieures et dont les entreprises ont besoin pour accomplir et réussir leurs offres.

Si l'on revient au schéma, on peut essayer de voir dans quel sens les interactions ont joué entre certains facteurs et l'offre. On constate alors des effets dans la rapidité d'évolution et de renouvellement des offres, comme par exemple dans l'adoption d'un nouveau logiciel qui est une opération aujourd'hui très rapide, la décision doit également être très rapide.

- les **produits spécifiques** : une offre créatrice peut être le fruit d'une démarche mise en place en fonction de la **conjoncture** qui peut obliger à créer des produits spécifiques
- la **politique de mondialisation**, qui peut se rapporter aux produits spécifiques : ce qui sous-entend alors le dilemme standardisation/adaptation

On peut avancer en y apportant quelques réserves, que grosso modo :

- les 2/3 d'une offre proviennent d'une standardisation, essentiellement dans les bonnes pratiques, « *une bonne transmission c'est une bonne transmission : dans les bonnes pratiques on met tout ce qui est technologies, les grandes directions politiques, le système de gestion* » et
- 1/3 d'adaptation, dans le sens où c'est un produit qui est utilisé ailleurs et qui a été implanté sur un nouveau marché, avec éventuellement quelques interventions et adaptation aux spécificités locales.

La relation entre politique de mondialisation et offre créatrice se fait dans les deux sens. La volonté de faire de l'innovation pousse parfois à transcender les frontières, à s'ouvrir au monde et à adopter une politique, qui, à son tour, draine l'offre créatrice.

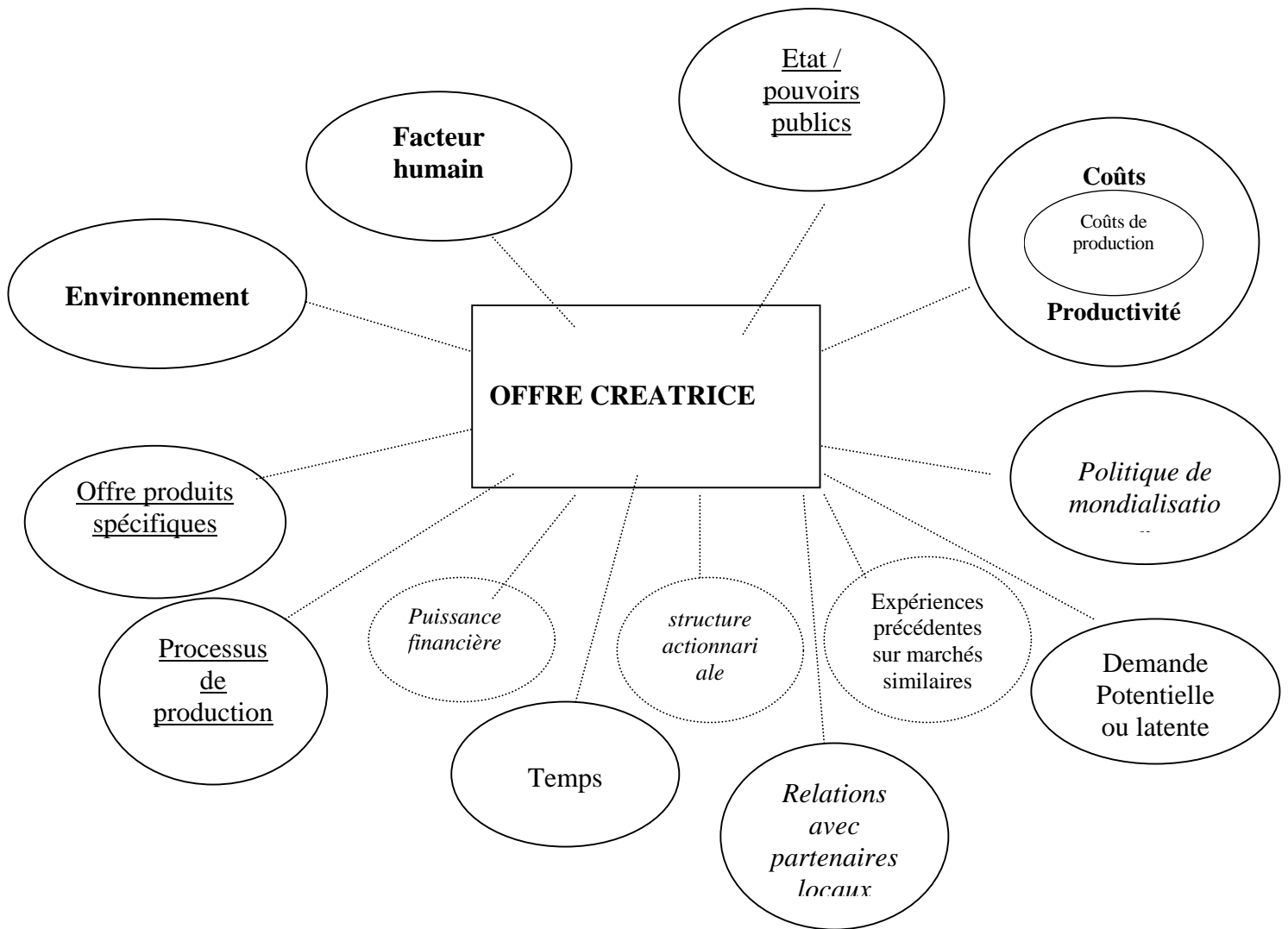
Pour finir, nous ajouterons deux observations :

- au niveau de la relation entre l'offre créatrice et la demande, nous dirons que l'influence se joue là aussi dans les deux sens, sans pour autant déroger à notre principe de départ selon lequel, dans pareille situation, l'offre engendre la demande : la clientèle est attirée et ressent une meilleure qualité de service avec l'arrivée de produits nouveaux, ce qui, pour diverses raisons et diverses implications, comme l'élévation de salaires, l'initiation à certains procédés, la connaissance d'autres produits, matériaux ou services, va induire et encourager de nouvelles offres.
- Il y a en fait une interactivité entre l'offre et les facteurs qui gravitent autour.

Voyons une représentation générale de tous les facteurs décisionnels que nous venons de passer en revue sans précision ni de sens ni d'influence à ce stade. Ceux-ci seront fonction des situations observées.

Le champs « Autre » fait paraître trois éléments qui vont se décliner différemment selon telle ou telle occurrence. Ce sont des facteurs contingents auprès desquels a trouvé place, après mûre réflexion et parce qu'il s'imposait, même en tant que facteur favorisant, davantage que les autres, le facteur « *Expériences précédentes sur marchés similaires* ».

Les facteurs « Temps » et « Demande potentielle ou latente » se sont révélés au fil des investigations.



**Fig.16**

Nous allons à présent les rapporter au type de marché visé.

## 2-3 Troisième étape : l'orientation vers un type de marché et ses conséquences sur les facteurs de décision

La tendance remarquée de changement de comportement des entreprises, en matière d'offre créatrice, selon le marché auquel elles s'adressent, peut être vérifiée à travers les facteurs qui agissent sur cette décision.

Cette altérité peut se rapprocher de l'écart de comportement que l'on peut imputer au marché lui-même, et au degré de proactivité des entreprises face à ce marché.

La dissonance observée chez les entrepreneurs vis à vis d'un type de marché, suivant leurs propres critères et /ou en fonction des conditions trouvées sur place va nous permettre de les classer en deux catégories, voire en sous-catégories.

On pourra ainsi distinguer, dans un premier temps, les « aventuriers » et les « raisonnables »

On alliera ces deux catégories aux types de marchés visés sous-tendus par le risque (réel ou perçu) pris, en les explicitant par la suite.

Ainsi, et de façon simplifiée, on assimilera les « **aventuriers** » aux investisseurs qui ciblent le marché local avec un risque plus ou moins important à assumer, et les « **raisonnables** » à ceux orientés plutôt vers l'export voire vers de secteurs où le risque est minime.

### 1° Les « aventuriers »

Pour le marché local, nous observerons ces différences d'attitude, au travers de deux aspects qui concernent le consommateur marocain, directement ou indirectement, à savoir :

- sa perception et l'accueil qu'il réserve aux innovations qui se produisent ou parviennent chez lui. Ces deux composantes vont conditionner le potentiel réservé à ces offres. Il s'agit là de se préoccuper de comment mieux connaître les marocains de façon à pouvoir anticiper leurs attentes, et peut être leurs aptitudes et leur pouvoir d'influence (en retour) sur le comportement de l'entreprise en matière d'offre créatrice ;
- les incidences de ces offres en matière d'organisation du marché local qui peuvent être plus ou moins appréciées par ces consommateurs.

Il est un fait reconnu, mais que nous avons palpé au plus près du terrain, c'est celui de la préférence et d'une certaine confiance accordées par les autochtones aux produits et aux marchandises importés au détriment des productions locales.

Même si nous le savons bien les plus grandes marques produisent au Maroc, et que parfois seule l'étiquette arborée par le produit lui procure une origine qu'il est difficile, souvent de déterminer réellement, cette étiquette fait souvent toute la différence.

Est-ce un anti-nationalisme gratuit, un manque de chauvinisme, ou est-ce un rejet justifié ?

Il est vrai que pendant longtemps, il a manqué à la qualité, au niveau du marché local, et en particulier pour les marchandises qui y étaient produites et distribuées, toute l'exigence et la fermeté qui doivent lui être inhérents.

La prise de conscience des marocains de certaines lacunes en cette matière, a rapidement incité les entrepreneurs, essentiellement étrangers à prendre en considération la recherche de plus en plus effrénée, de produits de qualité et de produits innovants, par ces consommateurs. Leur approche a consisté à tenter d'offrir aux marocains, chez eux, des produits identiques à ceux convoités à l'étranger, et que certains recherchent par tous les moyens à se procurer.

Pour certains de ces produits, les efforts fournis ont certes été bien perçus, mais l'habitude encore très présente et très pesante et aussi l'absence de consensus autour de cette qualité offerte en local, font que cet a priori n'est pas encore annihilé et que cette image confuse des marchandises locales, règne toujours.

Même si dans certains domaines et pour beaucoup de produits, cela ne se justifie pas, les marocains continuent de se méfier des produits « made in Morocco ».

S'agissant du deuxième point, les choses sont un peu différentes. Nous l'avons vu les apports des innovations au niveau du marché local, sont plus perceptibles sur le plan des techniques de la gestion, de notions nouvelles telles que le service, le « client », la qualité, ou encore de la gestion des Ressources Humaines et du savoir-faire en cette matière.

Ceci a permis notamment une amélioration au niveau de la distribution. Les investisseurs étrangers, quand ils ne prennent pas en main eux-mêmes cette distribution, participent activement à son amélioration. Ceci va dans le sens de la satisfaction des consommateurs, sur différents plans : les prix, par une meilleure organisation et non une guerre des prix, la qualité, la garantie, le service après-vente, mais aussi dans le sens de trouver parfois près de chez eux ce que ces gens allaient chercher parfois dans les grandes villes, voire à l'étranger.

Forcer ainsi le marché, où les conditions de taille et de solvabilité ne sont pas toujours à l'appel, fait des investisseurs qui oeuvrent pour l'offre créatrice sur le marché local, des « aventuriers » qui ont encore un long chemin à parcourir avant de pouvoir prétendre, ou réussir à effacer ces a priori

De nombreux chantiers sont encore à mettre en place, à commencer par celui de renforcer davantage la qualité et d'instaurer une communication conçue et menée de front avec les autorités locales.

Le peu de visibilité à l'étranger de certaines innovations, peut être comblé par une communication et une démonstration à l'attention des visiteurs, notamment qui viennent dans les usines des sous-traitants ou de leurs filiales, dans le cadre du travail, ou encore de visites



plus ou moins officielles dans le pays. Leur vision et la différence d'approche qu'ils en auraient suite à la découverte de certaines offres, auraient des impacts sur les compétences humaines internes et sur l'image pays.

## 2°) Les « raisonnables »

Ces derniers, en revanche, prennent moins de risque quand ils ciblent l'étranger pour deux raisons essentielles :

- les marchés ciblés sont rompus aux pratiques de ces entreprises. L'accueil, la solvabilité ou encore la potentialité de la demande, même avec une concurrence de plus en plus offensive, sont plus facilement prévisibles, sinon assurés. Le déploiement de manœuvres commerciales plus agressives des entreprises est plus concevable et plus porteur.
- L'export consiste souvent à réexporter, dans le pays d'origine, chez et/ou pour les maisons-mères. Le risque est sensiblement maîtrisé, les marchés, dans la plupart des cas, existent déjà, leur élargissement est cependant activement recherché. Ces innovations sont faites pour y contribuer dans la plupart des cas, quand ce n'est pas leur objectif premier.

Pour conclure sur cette orientation marché, nous pouvons dire que l'innovation est :

- créatrice d'image pour le marché local à condition que les différents acteurs qui en sont conscients l'exploitent à cet effet,
- reconstructrice et réconciliatrice, à la longue, des consommateurs marocains avec les produits locaux.
- très souvent il y a des constats différenciés. Des projets novateurs peuvent être intéressants à réaliser dans le pays, mais se pose le problème suivant : l'installation manufacturière ou de production est difficile compte tenu de la taille du marché.
- l'innovation, même pionnière, au Maroc, alors qu'elle n'existe encore pas ailleurs, cas où le marché est pris comme laboratoire, par exemple, n'apparaît pas à l'export, le retour image se fait uniquement au niveau de l'entreprise.

Malgré la certitude que le marché reste un marché de prix, les investisseurs, en situation d'offre créatrice, ne cherchent pas une réduction de celui-ci ou encore une concurrence basée sur cette baisse, mais fondée plutôt sur une élévation de la qualité. L'innovation ne passe jamais par une baisse des prix, en tout cas pas directement.

Le contraire dénoterait une faiblesse dans la qualité mais signifierait également que l'entreprise a puisé toutes ses cartes, et atteint ses limites d'améliorations de ses prestations et de ses atouts.

Ceci est d'autant plus prometteur pour le pays, à condition que « *la politique de l'Etat en matière de services universels entre autres* (domaines) suive. » répondent les dirigeants.

Nous revenons sur un des facteurs décisionnels, celui de la **mondialisation** qui, pour ce marché, peut être à double tranchant.

Pour une orientation locale et quel que soit le secteur, le processus de mondialisation peut être pris dans le sens de l'effort fourni par certaines entreprises pour apporter au client le même produit, ou service sur son marché, et/ou le moyen pour qu'il soit plus à l'aise avec l'offre qui ne cesse de s'élargir. Le but est en fait de permettre aux clients du marché considéré d'avoir à disposition, et de pouvoir consommer le même produit, que partout ailleurs dans le monde.

Cette politique peut également ne pas fonctionner, dans le sens où il y a aussi une possibilité locale, un besoin local, une prédisposition spécifique qui ne seraient pas forcément liés à un processus de mondialisation.

La **politique de mondialisation** en revanche à l'export peut être plus porteuse, elle a quelquefois généré l'offre, en particulier celle des donneurs d'ordre.

Les différences se jouent suivant le marché ciblé et ses contraintes ou ses opportunités, mais également sur le terrain, suivant le domaine d'activité.

Il n'apparaît, en revanche pas de différence flagrante dans la pratique d'offre, entre les petites ou les grandes structures, mais des limites peuvent intervenir au niveau financier.

## **2-4 Quatrième étape : des facteurs et des secteurs**

Les marocains ne sont certes pas friands des produits fabriqués localement, mais cette animosité se fait surtout sentir envers des produits de consommation courante ou grande consommation. L'attitude est différente pour certains produits ou services issus de domaines technologiques plus évolués. La raison principale en est l'universalité de ces produits qui d'ailleurs ne sont en général pas de fabrication, du moins en totalité, locale, mais de produits adaptés à certaines caractéristiques locales et dont l'origine est souvent multiple, et complexe.

Sont en général bien acceptés les produits ou services

- comportant un degré d'innovation important, apportant une rupture positive par rapport à ce qui existait sur le marché auparavant
- procurant une identification à l'occident

Dès lors, on ne pourra généraliser sur les effets de l'innovation ou sur sa décision sur le marché local, puisqu'il faut également composer avec la nature de l'offre et du secteur concerné.

C'est à partir de ces offres originales « acceptées », et avec le temps, que le vécu négatif des consommateurs marocains pourra aller vers une réconciliation avec les produits locaux, ce qui induira autant d'opportunités pour les investisseurs futurs.

Ces offres originelles vont également jouer un rôle de signal de qualité au niveau local, et renverser deux situations : celle de la politique du pays à favoriser l'export et seulement

certaines secteurs, et la tendance des investisseurs étrangers à se tourner davantage vers l'export ou à adopter une certaine frilosité dans des innovations majeures en direction de ce pays.

Il est certain que dans l'état actuel des choses et même si celles-ci bougent assez vite, le schéma présenté reste d'actualité, et le découpage suivant les comportements des marchés et des entrepreneurs reste valide. Il est bien entendu que cette représentation, comme nous l'avons déjà signalé, est dynamique et bien entendu évolutive.

Nous continuons notre rapprochement entre les facteurs et les secteurs.

Pour les *secteurs productifs* : deux facteurs semblent déterminants :

- le **facteur humain**
- les **coûts de production**

La productivité est une réalité économique. Le **facteur humain** est différent de celui que l'on trouve en Europe.

De là découle le **processus de fabrication** : l'organisation des tâches peut être conçue autrement. Contrairement à ce qui se passe dans d'autres pays les difficultés que rencontrent les entrepreneurs, peuvent devenir, ici, des facilités comme par exemple faire faire, de façon répétitive, la même opération.

Ce processus est important pour l'offre créatrice dans le sens où il va contribuer, par l'effet d'expérience notamment à son accomplissement, d'une manière directe ou indirecte.

Enfin le **coût de la production** intervient par une recherche d'adaptation permanente, une recherche constante d'optimisation des coûts. Ce processus accompagne, en permanence, l'offre créatrice.

Pour *d'autres secteurs* : ce ne sont pas les coûts de production mais les **coûts d'exploitation**(Redal) qui interviennent. L'offre créatrice va avoir un impact sur les coûts d'exploitation parce que les temps d'intervention vont être réduits. L'offre agit sur ces coûts dans un sens de réduction de temps et de coûts. L'offre agit sur une facilitation de ce processus.

Pour certains secteurs, ces facteurs peuvent à la limite représenter un frein, ou encore se transformer en frein. C'est le danger essentiel qui guette la créativité au Maroc, c'est que très vite les facteurs décisionnels qui doivent être des stimulants peuvent, en basculant dans un sens défavorable, très vite se transformer en de véritables handicaps.

De façon plus générale et quels que soient le marché et le secteur visés, le **facteur humain et l'environnement** sont très importants que ce soit par rapport au pays en tant que destination agréable et pas seulement pour le soleil, mais aussi et surtout par rapport à des comportements, à une mentalité, à une dynamique, ou encore à un environnement culturel et des avantages sociopolitiques incitatifs. Au niveau des compétences : par la flexibilité, la malléabilité et la volonté d'adhérer et de contribuer à la réussite du projet.

En restant dans les remarques générales, **les coûts de production** se subdivisent en coûts de logistique et/ou intrants, ces derniers grèvent les coûts de production, à cause des coûts élevés de logistique de transport et d'approvisionnement en matières premières.

Nous ajouterons que **l'Etat et les pouvoirs publics** peuvent être d'un soutien et d'un apport importants pour l'offre – « *L'Etat a joué un rôle essentiel dans la mise en œuvre de ce projet pour tout ce qui est installation de réseaux* », par entre autres l'installation d'infrastructures, de réseaux, etc. Leur rôle se caractérise parfois par une certaine incohérence. Un exemple est donné pour un de nos cas : pour produire localement, l'entreprise fait entrer en régime AT (Admission Temporaire) des matières premières techniques, puis les fait ressortir, elle n'a donc pas de droits de douane particuliers à acquitter. Si elle faisait entrer ces matières techniques pour fabriquer pour le marché marocain, alors que localement ces produits n'existent pas, elle se retrouverait avec des taxes de douane importantes. En définitive, elle produirait au Maroc un produit plus cher que ce qu'elle fabrique en France pour le vendre à des clients dont le pouvoir d'achat est inférieur.

L'intérêt pour produire pour le marché local est ainsi brimé.

Ce facteur, du reste n'est pas forcément facilitateur. Pour certains entrepreneurs, il représente un frein, en raison de comportements que dénoncent ces opérateurs, et qui tendent enrayer le développement de l'innovation, par manque de mesures pour accompagner ou dynamiser certains secteurs.

**Pour ce qui concerne le facteur humain** : son intervention dans l'offre est à double sens :

- dans l'adhésion des employés au projet, en plus de la motivation du dirigeant, le tout contribuant à générer l'offre.
- dans l'interaction qui se produit à partir du moment où l'entreprise par le biais de son dirigeant « vend » au salarié un intérêt technologique à travailler dans l'entreprise.

Dans **le facteur environnement** : on a une double entrée, d'une part, l'environnement exerce une influence par la culture, les valeurs de la société ; il influe, par ce biais sur la structure pour justement créer des offres importantes.

D'autre part, ces offres, une fois créées, exercent un impact et font évoluer l'environnement ou sa perception dans des domaines comme Internet, par exemple.

Enfin, le facteur **processus de production** est lié, dans certains cas et pour certains secteurs, high-tech, en particulier, à la rapidité.

On peut, nous ont assuré la plupart de nos interlocuteurs, transférer aujourd'hui n'importe quel type de production au Maroc. En terme de production intellectuelle, de développement de logiciels, de développement de technologies avancées, il n'y a aucune limitation, les ressources locales sont capables de résorber tout apport dans l'un de ces domaines, en couplant leur formation de départ et leurs compétences avec une formation plus pointue et plus ciblée.

En revanche, là où la rapidité joue dans ce processus c'est par rapport à la vitesse d'évolution et de renouvellement des offres comme par exemple l'adoption d'un nouveau logiciel.

## **2-5 cinquième étape : les figures du canevas telles que rapportées au marché visé et au secteur concerné**

Nous venons de voir que selon le marché où elle intervient et le secteur concerné, la nature et le degré d'innovation changent, mais qu'également au sein d'un même marché, la perception et l'impact sur le consommateur peuvent également intervenir. Ceci pourrait faire modifier le comportement des entreprises mais aussi du marché lui-même l'obligeant, parfois, et peut être de plus en plus, à prendre davantage de dispositions anticipantes pour stimuler l'innovation au profit du marché local.

Pour en revenir à notre représentation des facteurs décisionnels, nous avons envisagé six déclinaisons possibles du schéma :

- trois en situation d'anticipation du marché et
- trois en situation de réactivité de ce marché et par extrapolation du pays (auquel on peut également parfois assimiler l'Etat et/ou les pouvoirs publics).

Si l'on croise ces attitudes possibles du marché, avec l'attitude d'aventuriers ou de « raisonnables » des offreurs d'innovations, et les pressions exercées par eux, nous obtenons en fait quatre déclinaisons exploitables, représentées par les situations suivantes :

- le marché n'est pas anticipatif, on est en présence d' « aventuriers » qui exercent une certaine pression, la réactivité est vive. Les conséquences sont bonnes pour le consommateur et le destinataire de l'offre de façon générale.
- Le marché est en complète anticipation et il n'y a pas de pression, soit qu'elle ne soit pas nécessaire ou que les « raisonnables » n'en fassent aucune. Les conséquences peuvent être bonnes pour les destinataires de l'offre, là aussi. On appellera ces acteurs les « raisonnables passifs »
- le marché est sinon anticipatif du moins potentiellement réactif, les « raisonnables » font pression. Que l'orientation soit à l'export ou que l'on soit dans un secteur porteur à haute technicité. L'émetteur de l'offre, cherche dans tous les cas à obtenir davantage de conditions favorables, en même temps qu'il veut être à l'origine de certains accomplissements au niveau du marché local, en améliorations diverses et en apports nouveaux. Ceci se remarque essentiellement dans les cas d'apports de savoir-faire, de notions telles que la qualité, ou la formation avancée, ou encore l'« entraînement » des partenaires locaux dans des pratiques et des comportements nouveaux et des niveaux plus élevés. Nous qualifierons ces opérateurs de « raisonnables actifs ».
- le marché est potentiellement réactif mais la pression est basse ou inexistante. Les offres s'adressent au marché intérieur et sont peu innovantes ou effectivement innovantes mais échouent très vite. Conséquences parfois désastreuses pour les destinataires de l'offre, parce qu'il est plus difficile, pour eux, de revenir à d'anciens standards, et de renoncer à des offres alléchantes et améliorant le quotidien, que de n'y avoir jamais « goûté » (Canal Horizon).

Pour l'orientation, marché local il n'y aura donc pas trois mais, une seule version du modèle qui sera retenue. Les deux autres cas ne représentant pas une situation idéale de mise en œuvre d'offres réellement innovantes, ou bénéficiant de conditions valables sur le marché. De plus, ces deux aspects peuvent induire le troisième, à savoir le manque de motivation de la part des investisseurs à faire pression sur le marché, et à mettre en place des conditions « push » pour stimuler et donner de l'élan à l'offre.

Pour l'orientation export ou cas de risque minime ou maîtrisé : on ne retiendra là aussi que deux versions du modèle : raisonnables actifs et raisonnables passifs. La différence va résider dans la motivation de vouloir en même temps, structurer le marché local, puisque nous avons dit que ces innovateurs étaient plutôt des gens prudents et profitent des avantages du pays plutôt qu'ils n'en créent, ils n'ont pas beaucoup pas de goût du risque sur un marché non maîtrisé.

Il s'agit justement de renverser cet état de fait, en suscitant chez ces investisseurs l'envie d'impulser des améliorations, sous le coup de pressions de leur part, au niveau local.

Dans le premier de ces deux cas cependant, on remarquera que les retours image sont également forts pour l'entreprise.

Le schéma peut être commun dans les deux cas aux secteurs high-tech et à ceux orientés à l'export, qu'ils soient ou non high-tech.

Au total nous comptons donc trois versions du modèle :

- une version pour le segment des « aventuriers », construit en fonction de la pression exercée par les investisseurs pour la réussite de leur offre et des profits réels apportés aux destinataires, face à un marché volontaire et disposé à les accueillir. Le marché suit, dans ce cas, une logique plutôt curative qui peut également être préventive pour le hisser à des niveaux semblables à ceux de pays comparables, ayant une certaine longueur d'avance.
- une version pour le segment des « raisonnables actifs », constitué en fonction de la pression exercée par l'investisseur pour porter le projet, et ce indépendamment de tout type de secteur. Le marché, peut à l'origine, avoir été quelque peu proactif ou préventif, il poursuit, sous la pression des besoins nouveaux des innovations en cours et des innovateurs, ses efforts dans une logique curative.
- une version pour le segment des « raisonnables » dits « passifs », qui se forme en fonction de l'intérêt porté par ces opérateurs au marché qui adopte un positionnement attractif et clair, valable en particulier pour les secteurs high-tech

et certains secteurs à l'export. Là le marché est dans une logique certes préventive, mais surtout, souvent, complètement proactive.

Comme on peut s'y attendre, la différenciation entre ces trois versions va avoir un lien avec le choix et l'importance des champs de force qui ont le plus influencé les offres créatrices y référant.

Dans la pratique cela n'a pas été si simple, s'il est vrai que de secteurs à d'autres on trouve des différences de champs ou d'appellation, comme les coûts ou le processus d'exploitation au lieu de production, qui soient faciles à repérer et à énoncer, pour les entrepreneurs, il n'en va pas de même quant il s'agit de mesurer l'impact de la pression exercée par le marché à travers les facteurs décisionnels le concernant, ou à travers l'offre elle-même. Parfois le sens de ces facteurs est également ambigu. Les dissocier, pour les analyser individuellement n'a pas non plus été toujours très commode tant ils sont imbriqués, et agissent souvent les uns sur les autres..

Il est cependant quatre facteurs qui les rapprochent et qui se révèlent, en plus, communs à tous les cas, ce sont les trois facteurs génériques :

- le **facteur humain**, interne à l'entreprise avec en tête, le dirigeant,
- l'**environnement** qui peut favoriser ou défavoriser la décision et orienter l'entreprise désireuse d'aller au bout de son projet à réagir elle-même et à faire réagir cet environnement global de l'entreprise
- les **coûts de production ou d'exploitation**

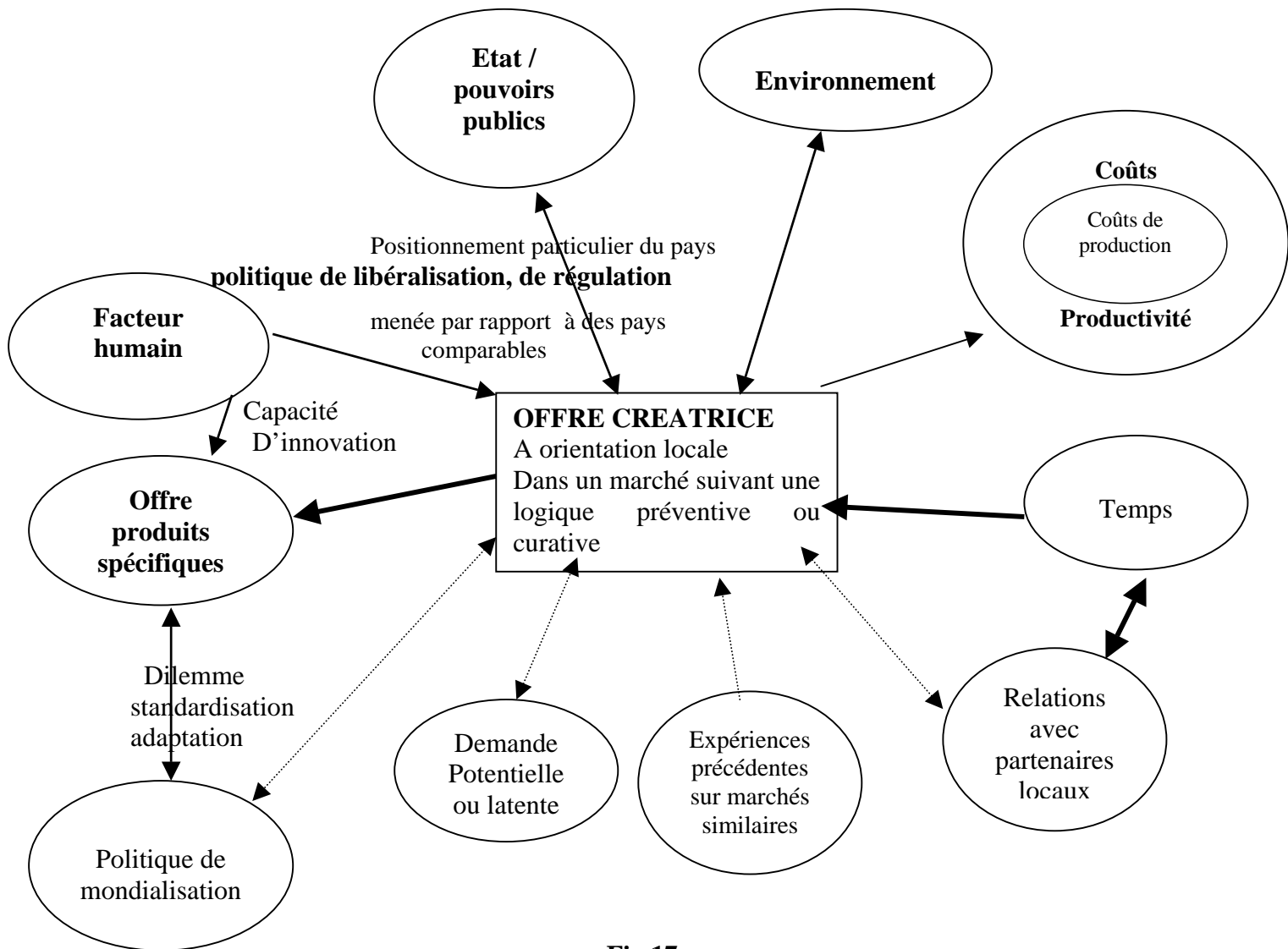
auxquels s'ajoutent :

- les **produits spécifiques**, qui en définitive, marquent le caractère de créativité de toute offre, celui de l'unicité et de la spécificité, ce trait peut faire d'un produit ou d'un service banal ou déjà existant dans un autre contexte, une réelle innovation sur le contexte nouveau dans lequel l'offre est transposée moyennant les ajustements nécessaires.

Voyons les trois versions arrêtées qui vont schématiser l'offre créatrice telle qu'elle peut se concevoir, selon les situations énoncées, avec la force et le sens d'impact des facteurs qui peuvent les caractériser.

Nous croiserons les segments des entrepreneurs avec l'attitude du marché, que nous symboliserons par la croix : **x**

**Schéma : 1 – Segment des « aventuriers » x logique curative du marché**



**Fig.17**

- ..... Pratiquement pas d'influence
- Peu d'influence
- Influence importante
- ↔ Le sens des flèches va dans le sens de l'influence la plus forte

L'intensité des traits indiquent l'impact et l'influence exercés et existants entre les facteurs et l'offre créatrice ou les facteurs entre eux.



Le marché est en général plutôt réactif, sauf si des enjeux tel son positionnement dans certains domaines, le poussent à adopter des mesures à même de le placer favorablement par rapport à des pays de niveaux semblables.

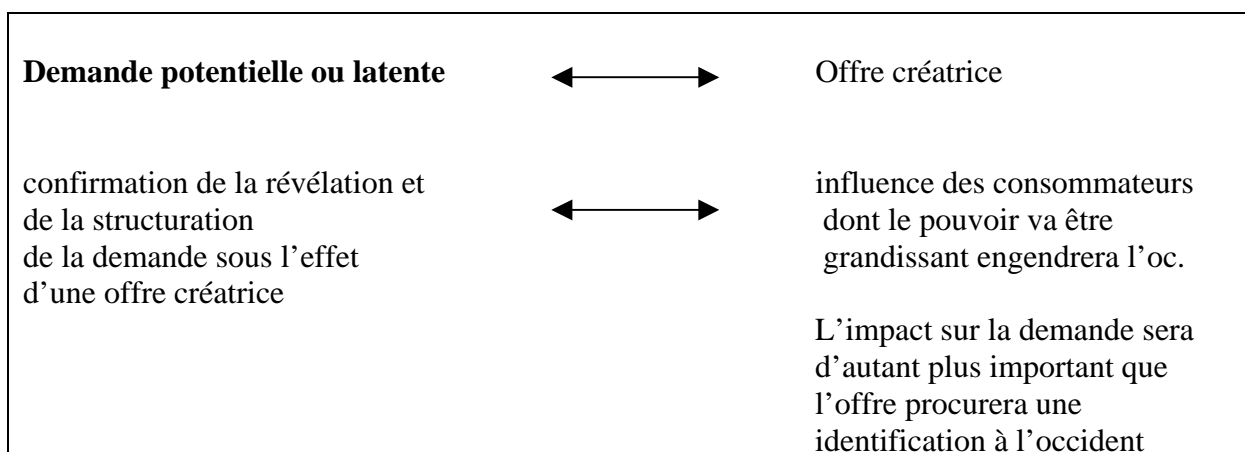
La pression des investisseurs est significative. Leur intérêt se porte sur la réussite de leurs offres. On peut les qualifier d' « aventuriers » dans la mesure où ils parient sur un marché qui ne leur a pas donné, a priori, de signal d'appel ou un déclic, sur lequel s'appuyer.

Le marché visé est de surcroît local avec tous les risques attachés à un pays émergent, avec les particularités d'étroitesse de ce marché, et de l'importance de la variable prix, qui y règne.

Ces aventuriers se lancent dans l'offre sans qu'en apparence, il y ait un pronostic fiable pour parier sur son succès. Lorsque la réactivité en face est à la hauteur des attentes, le plus grand bénéficiaire est alors le consommateur, ou destinataire de l'offre. Celui-ci lui réserve d'autant un bon accueil que l'offre lui procure une identification à l'occident.

Sous ces effets, la demande jusqu'alors inexistante se structure, se construit.

L'influence réciproque qui s'exerce entre l'offre et la demande peut ainsi être schématisée

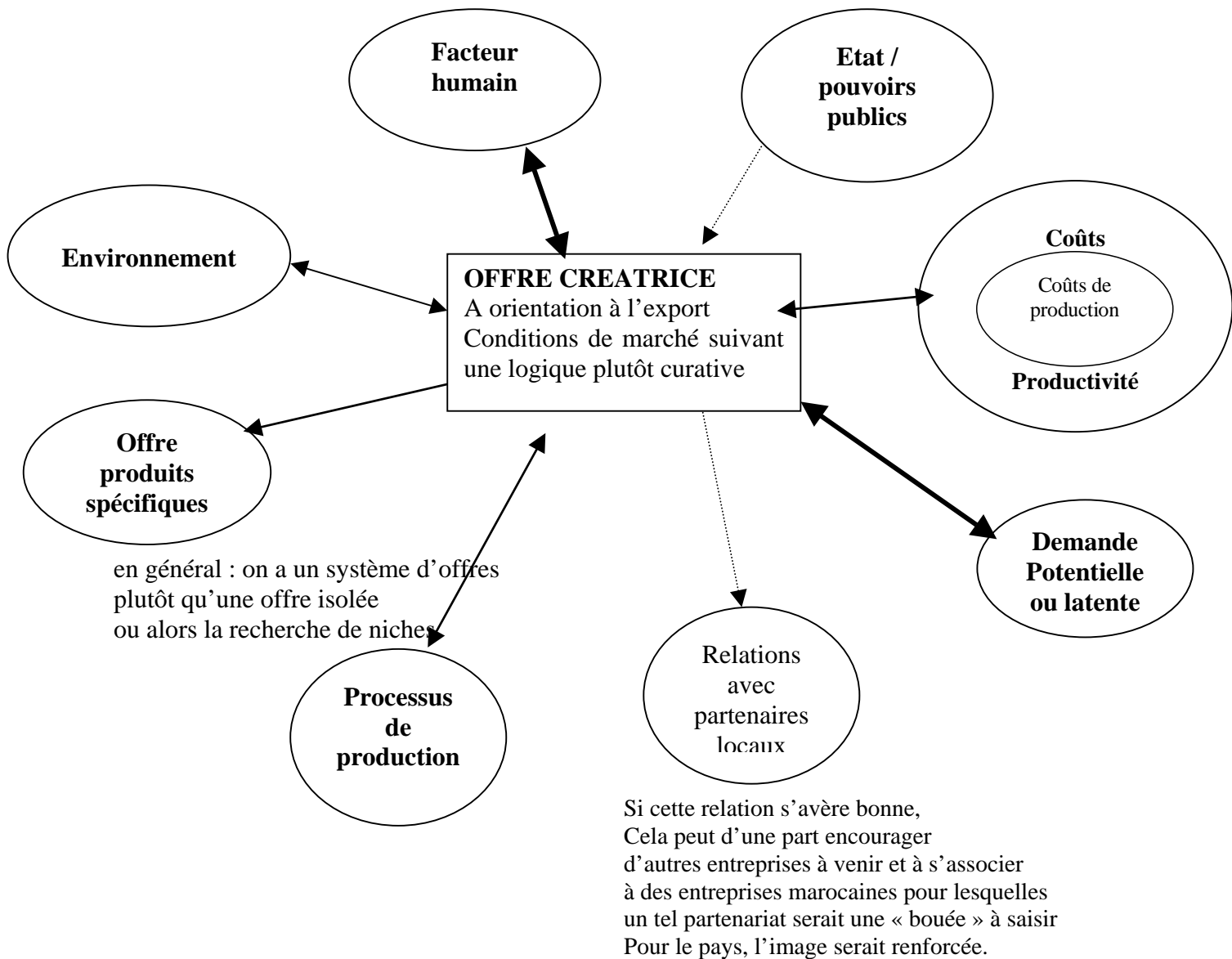


Deux facteurs ressortent de cette situation.

**L'offre de produits spécifiques :** ceux-ci seront d'autant plus spécifiques et marqueront davantage le marché que la « rupture », ou le degré d'innovation sera plus important. Mais tout en gagnant en spécificité, ils devront garder leur cachet d'origine et leurs particularités distinctes, de façon à ne pas entraver l'identité de l'entreprise ou de la marque, et peut être également pour ne pas entacher, dans certaines situations cette identification et cet engouement pour ce qui vient de l'occident

**L'Etat/pouvoirs publics :** leur rôle, malgré la faible tendance à l'anticipation peut être déterminant surtout quand la pression de la concurrence avec d'autres pays similaires devient plus grande ou que l'influence des consommateurs se fait plus forte. Peut s'ajouter à leur rôle, l'obligation parfois, d'instaurer un service universel, un encadrement de prix, une politique tarifaire.

**Schéma 2 - Segment des « raisonnables actifs» x marché plutôt dans une logique curative(n'exclut pas une certaine proactivité au départ, non adaptée ou insuffisante)**



**Fig.18**

- ..... Pratiquement pas d'influence
- Peu d'influence
- Influence importante
- ↔ Le sens des flèches va dans le sens de l'influence la plus forte

Pour ce segment, la proactivité est raisonnée des deux côtés (investisseurs et marché). C'est en fait souvent, le degré de rupture avec l'existant et apporté par l'offre qui lui ouvre la voie de la réussite. Mais c'est surtout le degré de pression exercée, indépendamment du secteur, par l'opérateur, pour défendre son offre qui fera la différence.

Le marché visé est plutôt l'export, par conséquent le pays adopte nécessairement, quand il ne l'a pas fait avant l'instauration de l'offre, les mesures et réactions adéquates, pour la faciliter. Le marché adopte plutôt là une attitude défensive, de façon à ne pas laisser ces entreprises lorgner des pays concurrents.

Les opérateurs de cette situation sont, quant à eux, plutôt offensifs et désireux de faire aboutir leurs projets, et voir réussir leurs innovations. De ce fait, les facteurs les plus marquants de cette situation vont être ceux, qui d'une façon ou d'une autre, vont aller dans ce sens. L'intérêt est plutôt porté au projet.

**Le facteur humain** : tout en étant orientés à l'export ou dans des secteurs high-tech, avec des offres évoluées, les entrepreneurs qui innovent dans cette situation, ont le souci, soit parce qu'ils envisagent de s'y développer plus tard, soit pour réserver et assurer des conditions favorables à la bonne marche de l'entreprise, de maîtriser son environnement au sens d'instaurer des conditions favorables manquantes dans le marché d'accueil, et en premier lieu des dispositions, pour ce qui concerne les ressources humaines.

L'apport technologique, au sens entendu dans ce travail, est bien accueilli en interne, dans la mesure où le personnel de l'entreprise ressent l'intérêt du feed-back pour le marché local et pour ses citoyens. Les apports et les efforts consentis par l'entreprise sont visibles et palpables et les acteurs ne restent pas insensibles à ces gestes. Non pas que l'entreprise devienne, tout d'un coup philanthrope mais simplement que sa vision se porte à long terme, sur ce marché.

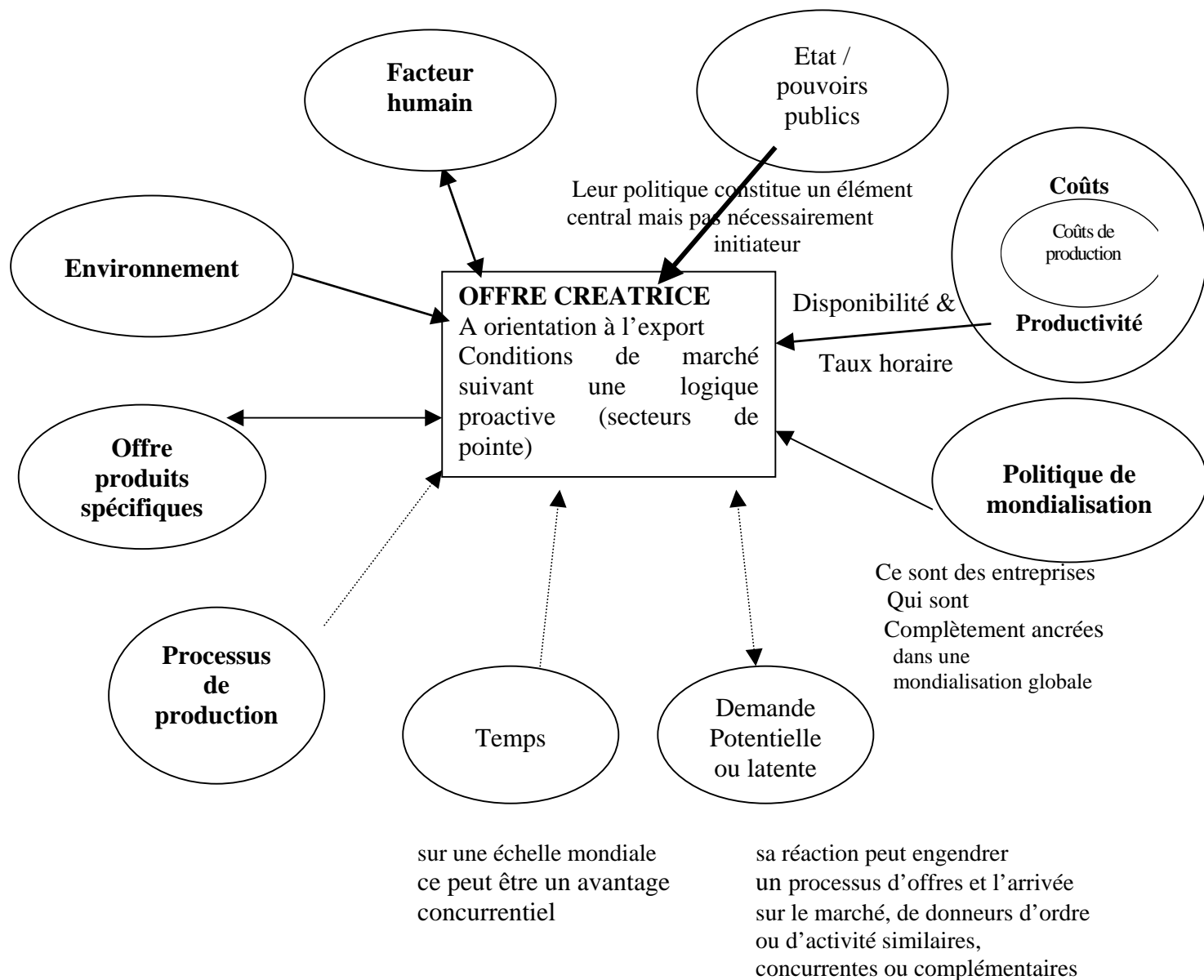
**L'environnement** : dans une telle situation, les avantages se retrouvent, bien entendu nombreux, ici aussi. Ce qui est demandé, c'est une grande ouverture, une acceptation et une adaptation rapides aux changements.

D'un secteur à l'autre les deux facteurs : **coûts et processus de production** seront d'appellations différentes (coûts ou processus d'exploitation ou de fonctionnement ou encore de gestion, selon que l'on soit dans des domaines industriels ou de services). Ils contribuent, par certains gains à encourager l'investisseur à envisager et à concrétiser l'offre.

**La demande** : si l'offre s'adresse au marché local (secteur high-tech), ce qui est attendu, c'est un esprit d'ouverture et une certaine « xénophobie » pour permettre la réussite de l'offre. L'initiation de la demande tend ici à réconcilier les marocains avec des choses venant de leur marché et non importées d'ailleurs.

Si l'offre s'adresse à l'extérieur, elle tente de rallier d'autres activités complémentaires et à les inciter à s'installer au Maroc pour créer des réseaux, et pouvoir offrir de véritables systèmes d'offres clé en main. On le voit ici, l'initiation de la demande dans les deux cas est forte. Elle peut à son tour être initiatrice.

**Schéma 3 - Segment des « raisonnables "passifs" » x marché très proactif**



**Fig.19**

Légende : idem Fig.17 & 18

La modération dans la réaction du marché laisse, ici, place à une véritable stratégie offensive, axée sur certains secteurs que le pays estime porteurs. Il reste bien entendu préventif, en même temps qu'il fait preuve d'une anticipation séductrice.

L'attitude de cette seconde catégorie de « raisonnables » se différencie de la première, de la manière suivante

Ce comportement prend l'allure d'un véritable intérêt pour le marché, qui peut fluctuer selon la séduction exercée par ce dernier.

Cette dernière situation oblige le pays, surtout quand il estime les retours importants pour lui, à des actions certes préventives, mais surtout à être le plus proactif possible, pour déjouer tout piège ou risque de voir des investisseurs importants, inscrits dans une mondialisation généralisée, se détourner du pays. Ceci est d'autant plus vrai que les domaines concernés sont dans ce cas souvent les plus à même de renforcer réellement le développement du pays. Ce dernier passe par la professionnalisation (des métiers), l'industrialisation et le développement des secteurs de pointe, qu'englobent justement ces domaines et ces secteurs.

Les facteurs qui interviennent dans ce dernier scénario se retrouvent également dans les autres situations. Ce qui est différent en revanche, ce sont leurs sous-dimensions, et leur considération ou façon de les appréhender. On passe à des niveaux d'exigence plus importants et plus pointus pour chacun d'eux.

**Facteur humain (interne) :** ce troisième schéma symbolise la situation où l'on est face à des offres évoluées, puisque ce sont des entrepreneurs qui innovent soit dans des secteurs high-tech soit pour réexporter des produits, en général manufacturés. L'apport technologique est donc plus conséquent, avec notamment des techniques, des machines et des procédés, parfois de dernier « cri », la technologie de pointe est en diffusion simultanée avec ce qui se passe dans les pays les plus développés. Si les acteurs de l'entreprise prennent conscience de recevoir un tel savoir et d'être à un tel niveau de formation et d'outils, l'importance de l'offre est renforcée, l'image du pays, comme cela se remarque déjà dans certains secteurs sera très vite reconnue.

La passivité que nous avons attribuée à cette catégorie d'investisseurs, peut sembler incongrue ici ; c'est bien entendu de la passivité face au marché de façon générale, et l'attitude à ne pas le forcer à des dispositions particulières dont on parle et non des conséquences qui peuvent advenir ou des dispositions internes adoptées par l'entreprise qui restent limitées.

**Environnement :** dans une telle situation, ce n'est évidemment pas la quantité mais la qualité de la main d'œuvre qui est recherchée. Les autres dispositions restent valables et identiques aux autres situations précédemment étudiées, en matière de dispositions diverses et peut être plus en matière d'ouverture.

**Offre de produits spécifiques :** les offres se situent le plus souvent dans des niches ou des créneaux particuliers. Ces produits initient la plupart du temps une demande inexistante, anticipent des besoins et peuvent être à l'origine de nouvelles niches.

**Politique de mondialisation :** cette catégorie d'investisseurs est souvent ancrée dans une mondialisation totale et peut, si les conditions deviennent défavorables, déplacer rapidement son offre dans des pays plus dynamiques et plus attractifs.

**Les coûts de productivité**, même s'ils sont intéressants ne sont pas un facteur initiateur, du moins pas dans la sous-dimension bas coût de main d'œuvre. C'est plutôt au niveau disponibilité et taux horaire que l'intérêt est recherché. On assiste notamment parfois à la fuite des contraintes horaires imposées parfois dans les pays d'origine (cf les 35 heures).

**Processus de production** : on est dans une politique globale, l'adaptation est minime ou inexistante, les processus sont globaux. Dans pareille situation, ce sont souvent des filiales de grands groupes qui s'impliquent dans ces offres. Elles déploient par conséquent les outils et procédés rompus ailleurs, même si pour les acteurs marocains cela représente la plupart du temps un apport nouveau en savoir-faire, en organisation ou en gestion.

En plus de ce que nous venons de voir plus haut concernant les intérêts poursuivis, par les uns et par les autres, les différences de fond qui existent entre les schémas 2 et 3 se situent principalement sur un registre de vision à plus ou moins long terme des entreprises, de leur situation dans ce pays.

Plus cette vision est claire et lointaine plus l'incitation des entrepreneurs à faire évoluer les choses dans le pays où elles opèrent, même si ce n'est pas pour lui qu'elles produisent, est importante et soutenue. La convergence vers cette vision se fait d'un côté par les pressions qu'elles peuvent exercer sur les pouvoirs publics ou sur les entreprises partenaires locales. Comme elle peut également se faire à travers des efforts qu'elles s'imposent à elles-mêmes de formation, d'information, de mise en place d'un marketing local adapté, de salaires motivants.

Les organisations, dont la vision est encore imprécise, et qui réagissent plus ou moins bien selon les avantages consentis par le pays à leur intention, sont, en général, des filiales de multinationales et des grands groupes qui sont ancrés dans une politique d'internationalisation. Elles peuvent quitter un pays aussi vite qu'elles s'y sont installées, aussitôt que les conditions ne sont plus aussi favorables et qu'elles ont détecté des incitations meilleures ailleurs. Le rôle de l'Etat et des autorités publiques est ici plus important que jamais, en tant qu'initiateur de dispositions attractives mais aussi dans un rôle de lobby.

L'analyse transversale nous a permis, au-delà des convergences et des divergences que l'on a pu déceler entre les différentes expériences étudiées, de schématiser une manœuvre : l'offre créatrice et ses fondements au Maroc, rapportés à certaines situations recensées.

Nous ne saurions aller à la conclusion de ce travail, sans nous investir personnellement, à notre tour, en considérant la position privilégiée, qui a été la nôtre, à savoir celle de pouvoir observer et « critiquer », en étant en dehors du « système », ce qui nous autorise à une certaine objectivité.

Le fait est que notre position nous a valu, d'être en contact simultanément avec de multiples acteurs de parties diverses, mais tous concernés par la problématique de l'innovation au Maroc. Cette confrontation des idées acquises et perçues presque simultanément de différents bords nous a permis d'être au carrefour entre les divers partis entrant dans la décision d'offre créatrice.

De ce fait nous nous permettons des préconisations précises.

## Préconisations :

Le caractère exploratoire de l'étude, s'il ne peut prétendre détenir ou apporter une quelconque vérité ou solution miracle, du moins peut-il nous autoriser à formuler quelques conseils, en tenant compte de la problématique posée, de la monographie de la situation considérée et de l'observation faite, au plus près du terrain et de la réalité. Ceux-ci pourront servir de base à la réflexion autour du thème traité.

Nous avons tenté, dans ce travail, de décortiquer quelques expériences en matière d'offre créatrice, afin de relever et de faire prendre conscience aux agents pratiquants, de l'articulation des facteurs et des acteurs qui contribuent, en fonction des conditions de marché et de secteurs, à sa mise en œuvre, à son succès ou à son insuccès.

De ces moments d'observation, trop courts, à notre goût, et des éléments recueillis, nous avons pu faire ressortir et établir quelques principes de fonctionnement, mais également quelques écueils, qui, de la part des entreprises ou du marché d'accueil, ont, parfois, grevé, ou même contribué au non-aboutissement de décisions d'offre créatrice.

Sans toujours aller, jusqu'à l'échec, des désengagements, ou un manque d'implication, ont parfois contribué, de part et d'autre, au renoncement à l'offre, au dédain de la demande ou à l'entrave de la rencontre entre les deux. Une des raisons principales à cela, et à laquelle il serait bon de parer au plus vite, se situe probablement dans une méconnaissance mutuelle entre les offreurs et les potentiels demandeurs.

Le fait, pour les entreprises, d'arriver avec les bonnes réponses sur les bons créneaux, implique de remédier à cette lacune, et peut augurer de meilleures prévisions, mais surtout encourager à la fois :

- les pouvoirs publics, soucieux de développer le pays, à mettre en place des conditions favorables, à la création d'entreprises et à l'innovation de façon générale ;
- les entreprises, à s'engager davantage, dans le pays d'accueil. En trouvant sur place ou en obtenant les conditions qu'elles sont en mesure d'attendre, pour favoriser et stimuler leurs offres, elles pourront être plus audacieuses, plus « aventurières » et en tous cas plus offensives ; toujours par rapport à ces organisations, à leur hardiesse et à l'entraînement exercé sur leurs propres ressources humaines, elles peuvent, en s'impliquant davantage, motiver ces compétences pour en faire une population désireuse de bien fonctionner dans son entreprise, de s'ouvrir aux autres et à des notions nouvelles, sans compter les améliorations, en matière de formation, de construction de carrière et de pouvoir d'achat qui peuvent en découler ;

- les entreprises marocaines à être plus entrepreneures, leur engagement sur leur propre territoire et marché ne peut qu'être encourageant et promoteur à la fois ; chaque action de leur part allant dans ce sens sera un signal d'appel pour des initiatives porteuses pour tous
- la demande potentielle ou inexistante à se révéler, à se structurer, et ce quel que soit le domaine d'innovation, à partir du moment où les précédentes conditions sont remplies et que le contexte et les particularités des destinataires de l'offre sont pris en compte.

De ce fait, et par rapport à ce que nous avons relevé lors de nos rencontres, nos préconisations vont aller vers ces quatre groupes d'acteurs.

**Aux entreprises étrangères nous suggérons :**

- de s'immerger davantage dans la culture du pays. On constate une grande distance culturelle qui n'est pas faite pour rapprocher les points de vue et favoriser les adaptations à réaliser, ou les modifications à apporter
- de moins comparer : ce deuxième point rejoint le précédent dans la mesure où l'investisseur étranger qui garde une grande distance entre son monde et celui où évolue son entreprise, a tendance à vivre, en permanence dans son univers d'origine et à tout rapporter à lui. Il ne retrouve évidemment et forcément pas ses repères dans ce nouvel espace, géographique et socio-culturel, où il est implanté.
- d'entreprendre des mesures et de fournir plus d'efforts dans l'étude et la compréhension du marché, de ses acteurs et des destinataires des offres proposées. Il faut pouvoir accepter de « perdre » un peu de temps et d'argent pour mieux pouvoir en récolter les fruits, par la suite, en ciblant mieux les destinataires et en tirant un meilleur profit
- de penser à mettre en œuvre une communication plus percutante, plus spécifique, et pas seulement au niveau produit. Les investisseurs étrangers et plus particulièrement, ceux d'entre eux qui sont orientés à l'export, se sentent complètement dégagés de toute implication et de toute responsabilité, dans la prise en main de la communication dans le pays ou de toute participation dans la communication-pays. Il serait bon, quand ce n'est pas encore le cas, de commencer par organiser et apporter un soin particulier à la communication interne, d'élargir ensuite le champ à une grande campagne nationale, avant d'aller à l'international. Ce serait une voie de remédiation à certains freins.



- d'« oser » apporter plus de nouveautés, dans un premier temps, sans doute, par un système d'écramage. Stimuler le pays par des offres créatrices plus élaborées serait un moyen d'y faire fructifier l'innovation à un niveau de plus en plus élevé.
- de forcer le partenariat local, seul moyen de mieux comprendre le marché, son fonctionnement et ses consommateurs, et d'y trouver rapidement des repères. Mais ce sera également l'occasion de faire des partenaires locaux de véritables alliés. En impulsant des notions nouvelles, et avec l'apprentissage, cela contribuera à élever leur niveau, et par extension celui du pays tout entier. Les conséquences pour les entreprises étrangères n'en seront que positives.
- d'investir davantage dans l'orientation marché local qui a des potentialités, et de contribuer à améliorer l'image des produits qui y sont fabriqués et par projection, l'image du pays lui-même. Le parcours est certainement long et fastidieux, mais intéressant à tenter, pour en particulier capitaliser sur la proximité plurielle, qui existe entre les entreprises, les marchés européens et ce pays. L'entreprise y trouvera un retour intéressant.
- de mettre en avant les innovations déjà réalisées en local, de construire une politique de communication et de la conduire ensemble : les organisations marocaines mais aussi et surtout étrangères pour plus de crédibilité parce qu'elles sont plus connues et le plus souvent adossées à des groupes de renom, et bien sûr les institutions d'accompagnement et les pouvoirs publics. Ce qui suppose une plus grande collaboration entre les deux parties, une meilleure coopération et implication dans les projets, chacun, selon ses compétences (cf l'expérience de ST avec le gouvernement)
- remonter l'information dans les autres filiales en Europe et ailleurs et ne pas laisser la filiale marocaine « non repérable » sur la mappemonde.
- créer une cellule de veille et de réflexion sur les offres créatrices qui peuvent « booster » le marché

La distinction que nous avons opérée dans l'étude concernant les entreprises, et la catégorisation que nous avons établie des entrepreneurs qui s'engagent volontiers dans l'offre créatrice, nous invitent à émettre deux suggestions.

- Dans la catégorie des « raisonnables », il serait plus avantageux d'établir une osmose entre les efforts fournis par le marché et ceux produits par les entreprises étrangères, dans le sens de la mise en œuvre des meilleures conditions pour la stimulation et la réussite de l'offre.

Il serait bon de conjuguer les efforts et d'établir une meilleure communication entre les deux agents, en prenant pour intermédiaire, leurs représentations (associations professionnelles, représentants locaux, etc.) ou mieux, en faisant appel à des médiateurs extérieurs.

Des recherches-interventions pourraient porter sur des situations d'offres créatrices. En multipliant les études empiriques, cela pourrait pousser à reconsidérer les visions d'affaires dans ce pays et à focaliser la réflexion davantage sur la création de valeur ajoutée porteuse de développement.

- Pour les « aventuriers », nous préconisons de ne pas travailler de façon solitaire, de s'impliquer davantage encore, surtout en matière d'étude de marché, de communication élaborée en local, et du comportement du consommateur marocain, de persévérer dans les efforts, parfois énormes, fournis jusqu'à présent ; de forcer les portes des institutions locales.

Peu à peu cela portera ses fruits. Il faudrait s'éloigner encore plus des a priori, provoquer davantage le partenariat avec des structures ou des acteurs marocains, dans des conditions contractuelles strictes et sans laisser de conditions au hasard, s'il y a eu certes des échecs on a également vu des réussites exemplaires.

*« Les conditions de succès des innovations résident dans la création de liens avec tout un ensemble d'acteurs : laboratoires, pouvoirs publics, clients, autres entreprises, sociétés financières.[]En effet, aucun acteur économique, aucune firme, aussi puissant soit-il, n'a les moyens de développer seul l'ensemble des technologies dont il a besoin : pour les préparer, il lui faut s'associer à d'autres. »<sup>388</sup> L'auteur de cette citation ajoute que « dans la construction de ces réseaux, les pouvoirs publics jouent un rôle indispensable. Et les nouvelles formes d'intervention publique qui se dessinent aujourd'hui (tels les programmes technologiques européens comme Esprit ou Eurêka) ont pour objectif premier de renforcer cette capacité des acteurs à créer des réseaux diversifiés. »*

Une précision reste cependant à souligner pour ces entreprises étrangères et qui est primordiale dans un tel acte d'innovation est celle de pouvoir bénéficier d'une relative indépendance décisionnelle pour pouvoir ainsi effectuer des choix stratégiques.

Si les formes d'intervention changent, d'un contexte à l'autre, les objectifs, eux, restent les mêmes, ce sont ceux-là même dont a besoin, et doit suivre aujourd'hui le Maroc. Ce qui nous amène à nous tourner, tous niveaux confondus, vers les acteurs nationaux de ce pays à savoir les entreprises autochtones et les autorités locales.

---

<sup>388</sup> MUSTAR PL., « Recherche, innovation et création d'entreprise », in Encyclopédie de Gestion, op. cit., p. 2828

## Aux entreprises marocaines nous préconisons

Pour espérer améliorer les facteurs de compétitivité de l'entreprise marocaine qui comme le soulignait M. Rachid M'RABET<sup>389</sup> restent insuffisants, des chantiers doivent prendre place à différents niveaux :

- information / formation / conseil, où l'on a une insuffisance de l'information économique (marché, concurrence, technologie...), peu ou pas de sensibilité des dirigeants à la formation comme facteur important dans la compétitivité, l'analphabétisme qui perdure et des coûts élevés des services du conseil. L'ingénierie du conseil spécifique à la PME est peu développée, le peu d'organismes et des programmes qui existent se sont, le plus souvent, focalisés sur la création d'entreprises, aux dépens des entreprises en place.
- innovation / qualité : les contraintes liées à l'innovation rappelle M. M'RABET relèvent aussi bien du cadre macro-économique que de facteurs internes à l'entreprise. Sur le plan macro-économique on notera notamment la faiblesse de la recherche-développement au Maroc, l'absence de communication et d'alliance entre les universités et le secteur industriel, le manque d'incubateurs de projets au niveau des établissements de formation, le manque d'information sur les technologies, l'insuffisance de l'appui de l'Etat, le coût et le risque de l'innovation ainsi que le manque d'un fonds de soutien à l'innovation.

Au niveau de l'entreprise, on se trouve avec un outil de production inadapté et insuffisant, le sous-encadrement, l'incapacité d'évaluer le coût/bénéfice de l'innovation, le manque de structures de recherche/développement au sein de l'entreprise, le manque de culture de recherche/développement au sein des entreprises marocaines.

Les freins à la qualité sont dûs, entre autres, à l'insuffisance des centres techniques et laboratoires, à l'absence de politique et de stratégie qualité, à l'insuffisance d'encadrement au sein de l'entreprise

- gestion : un certain archaïsme subsiste du fait notamment de la personnalité du propriétaire-dirigeant, essentiellement dans les PME familiales marocaines, de la faiblesse de l'encadrement et de la faiblesse des pratiques managériales : négligence de la gestion des hommes, faible orientation marketing, gestion financière inadéquate...

En matière de partenariat avec des entreprises étrangères, cela ne peut être possible qu'à la condition sine qua non que la PME marocaine arrive à recenser et à identifier ses besoins dans tous les domaines, afin de fructifier ce partenariat et espérer recevoir le soutien nécessaire à la mise à niveau dans le domaine déficitaire identifié.

---

<sup>389</sup> M'RABET. R. professeur et Directeur de l'ISCAE : propos tenus lors de son intervention au séminaire organisé par le Ministère des Affaires Générales du Gouvernement sur le thème « la PME, moteur de la croissance économique », *Actes du séminaire*, 30 novembre et 1<sup>er</sup> décembre 1999

## Aux pouvoirs publics

Les préconisations en direction des agents et dignitaires territoriaux en matière de prise en considération des problèmes, souhaits et difficultés rencontrés ou émis par les investisseurs étrangers, vont dans le sens d'une meilleure écoute, d'une étude précise tenant compte des provenances des investisseurs, de leurs préoccupations et de leurs besoins. Ce qui du reste a été entamé, à très haut niveau, ces dernières années.

Quand on les interroge, les entrepreneurs, à l'unanimité, attendent davantage de communication et de considération de la part des pouvoirs publics, « *l'Etat marocain, devrait montrer de plus en plus d'entreprises qui exportent des produits qui sont fabriqués ici et qui sont vendus en Europe, soit dans le milieu technologique soit dans le textile de grandes marques qui sont souvent le symbole de la qualité(usines Lacoste, ou autres grandes marques, par exemple).* »

- un des principaux conseils est d'accorder davantage de crédibilité aux PME existantes et à celles qui se créent, de la confiance dans les éventuelles innovations qu'elles peuvent vouloir apporter.

Jusqu'à là, nous l'avons vu, l'Etat et les pouvoirs publics se sont focalisés sur les grandes structures, qui sont certes très présentes et très dynamiques sur ce marché, mais qui peuvent nous l'avons également signalé être volatiles, ce qui n'est pas porteur pour le pays.

Leurs politiques privilégient, en priorité les nouvelles technologies, les secteurs high-tech ou encore ceux liés à l'export. La priorité et l'avantage sont également accordés en fonction des montants d'investissements. Or, il est prouvé aujourd'hui que les petites structures n'ont pas grand chose à envier aux grandes en matière d'offres créatrices, si ce n'est la composante financière qu'elles peuvent compenser par un système d'alliances et de réseaux.

Cette dernière donnée est intéressante à explorer et à développer au Maroc, d'autant que le tissu économique local est composé à 98% de PME ou TPE.

Si l'on se rapporte aux innovateurs rencontrés lors de notre étude, il n'est pas impossible que le soutien des pouvoirs publics puisse s'ajuster aux besoins et particularités de chacune des catégories différenciées :

- pour la catégorie des « aventuriers » : il serait souhaitable de veiller de façon privilégiée aux préoccupations de ce groupe. Un encouragement de la part des plus hautes instances à une initiative plus engagée et plus téméraire en faveur du marché local est non seulement utile mais indispensable pour conforter ceux qui ont eu le courage de s'investir sur ce marché.
- pour la catégorie des « raisonnables » actifs essentiellement, il est important de redoubler d'efforts face à des entrepreneurs motivés, en les accompagnant par des réformes, des mesures plus en adéquation avec leurs besoins, mais aussi en essayant de précéder ces besoins en anticipant le plus possible, avec l'aide d'études sérieuses et solides. Pour ce faire, ces autorités et autres institutions publiques se référeront à différentes sources et organismes existants ou à créer, ayant en main

suffisamment de données qui leur permettent, à leur tour de suggérer à ces pouvoirs publics, les voies à suivre et les décisions à prendre.

Parmi ces organismes, on pourrait trouver :

une cellule de veille des innovations, à créer, que nous avons proposée pour les entrepreneurs et qui ne pourrait évidemment pas fonctionner sans la participation active et mobilisatrice de l'Etat et des pouvoirs publics. Le travail serait interactif.

Il serait également avantageux de créer une agence avec des antennes présentes partout à l'étranger mais qui dépendraient uniquement de cette agence-mère. Elles recenseraient toutes les informations et toutes les études utiles et nécessaires à tout promoteur désirant venir s'installer au Maroc.

Il en émanerait des actions, un suivi personnalisé. La centralisation se ferait au niveau de cette agence spécialement conçue à cet effet, qui jouirait, d'une certaine autonomie et de liberté d'action. Elle devrait dépendre directement de la plus haute instance.

Une commission spéciale, constituée par Sa Majesté et dépendante directement de Lui, a vu le jour en 2000, sa mission : promouvoir l'investissement au Maroc et étudier le parcours, les goulots d'étranglement, les attentes et les doléances des investisseurs étrangers et essayer d'y répondre au mieux. Les fruits d'une telle initiative, déjà perceptibles ne devraient pas tarder à prendre des ampleurs et une concrétisation de plus en plus importantes.

- pour (satisfaire) toutes les catégories, il est certain que l'attitude préventive doit être maintenue, mais que davantage d'« agressivité » commerciale doit être entreprise, par le pays pour arriver à mieux « se vendre ».

La troisième de nos cibles au niveau de ces préconisations reste la demande qui est constituée des consommateurs et autres acteurs touchés par l'offre ou susceptibles de l'être.

### **Au niveau de la demande**

- La demande potentielle ou même inexistante arrive à voir le jour, et ce quel que soit le domaine d'innovation, à partir du moment où les conditions précédentes sont respectées et que le contexte et les particularités des destinataires de l'offre sont pris en compte.

Pour qu'elle parvienne à se révéler, à s'exprimer et à s'épanouir, cette demande doit non seulement trouver une offre qui corresponde à ses particularités mais elle doit également émaner d'acteurs qui sont prêts à accueillir la nouveauté, à l'origine souvent éloignée, en différents points, de la leur. Cette nouveauté se doit bien entendu, d'être adaptée aux spécificités de cette demande, qui doit elle-même, d'une certaine manière, s'adapter et se préparer aux choses venues d'ailleurs et à la créativité.

Le moyen le plus immuable et le plus porteur, reste à notre sens l'apprentissage. C'est indéniablement la voie la plus sûre à l'ouverture, au partage des savoirs divers, et à la connaissance mutuelle, à l'ouverture et à la curiosité de ce qui existe ailleurs. C'est également la meilleure voie pour proposer, faire admettre et implanter les créations envisagées sur ce marché.

On ajoutera enfin ces quelques remarques :

L'image de certains produits fabriqués au Maroc est bonne à l'étranger, en Europe et aux Etats Unis, en particulier.

Reste à améliorer son image institutionnelle, son positionnement et ce à travers le développement d'un type de marketing adapté au contexte du pays, orienté à double échelle, macro-économique, mais surtout micro-économique touchant essentiellement les entreprises marocaines. N'est-il pas vrai que « *la compétitivité à l'échelle d'une nation, n'est autre chose que le fruit de la synergie créée à l'échelle micro-économique, et à ce niveau la compétitivité se mesure d'abord en termes d'offre générée* »<sup>390</sup>

A un niveau macro-économique, l'avantage du Maroc, sa pierre angulaire est son accord économique avec la CEE, l'intérêt aujourd'hui est de capitaliser sur cet avantage.

Notre préconisation la plus engagée et la plus revendiquée sera commune aux quatre types d'agents que nous venons de passer en revue, elle porte sur l'apprentissage. Si nous devons choisir une voie de continuité à ce travail, nous nous tournerions vers celle-là.

Nous restons intimement convaincue que ni les uns, ni les autres ne pourraient réussir leurs projets, leurs démarches, ou un quelconque soutien, encore moins assumer une acceptation ou un refus de création, de créativité, sans passer par cette case, désormais inévitable qui est celle de l'apprentissage. Cette faculté doit jouer dans tous les sens, au niveau de tous les acteurs et à tous les stades.

Cet apprentissage doit cependant passer par des paliers élémentaires, tels que le civisme, la prise de conscience, par tous de l'intérêt général, le rejet de certains clichés à propos des produits locaux et autres a priori. Il doit aboutir à préparer un terrain propice à la créativité, à la manifestation d'une demande attisée, ou occasionnée par l'offre.

---

<sup>390</sup> GHANNAM-ZAÏM O., op. cit., (avant-propos)

## Conclusion du chapitre

« Dire : on ne peut rien faire parce que le marché n'existe pas, c'est une position de paresse. Dans un marché, on trouve ce que l'on y met. Seuls ceux qui ne se contentent pas de mettre ce qu'ils y trouvent, mais acceptent de considérer qu'on y trouvera demain ce qu'ils y mettent, auront une chance d'inaugurer quelque chose de vraiment nouveau ». (François Dalle (ancien PDG de l'Oréal)<sup>391</sup>

« Le vrai moyen de révéler une demande consiste à la provoquer. L'entrepreneur saisit à un moment donné, des tendances porteuses et des opportunités techniques que ses concurrents ne voient pas ou jugent médiocres ». <sup>392</sup>

Créer un marché ou susciter une demande c'est donc s'octroyer de nouvelles opportunités, s'ouvrir de nouveaux horizons de pérennité et de développement, sans que parfois, une quelconque perspective n'émerge réellement.

Mais pour être mise en œuvre, cette création de marché, et de façon plus générale toute innovation nécessite des ressources humaines, matérielles et immatérielles, un contexte qui la canalise depuis l'idée jusqu'à la concrétisation, en évitant « une conception abstraite de l'offre »<sup>393</sup> qui serait préjudiciable à son acceptation par ses destinataires.

A son tour l'innovation n'est pas sans exercer des effets sur ce contexte qui ne se retrouve plus tout à fait le même après l'intervention d'une telle manœuvre. Néanmoins et comme le souligne Koenig « s'il veut innover, l'acteur doit à la fois se conformer aux conditions initiales et les déformer ». Cette « déformation » ne peut cependant opérer positivement pour les deux parties : l'entreprise & le marché, que si le marché d'accueil s'y prête de façon anticipative ou réactive.

Les conséquences des répercussions de l'offre créatrice sur le comportement du marché où elle opère et sur l'entreprise qui la met en œuvre, nous ont permis de faire un rapprochement entre des résultats d'études recensés dans l'état de l'art ou encore des réflexions théoriques liées à ces implications, d'une part, et l'impact relevé dans les expériences étudiées, d'autre part.

La démarche adoptée nous a conduite à concrétiser l'analyse des comportements des entreprises et des marchés visés en situation d'offre créatrice.

---

<sup>391</sup> DERT F., 1997, op. Cit., p.57

<sup>392</sup> DERT F., 1997, op. Cit., p.10

<sup>393</sup> KOENIG, G., op., cité, p.329

De cette analyse a découlé un canevas, outil qui nous a permis de conceptualiser cette pratique, en répertoriant les facteurs sur lesquels, et selon les situations, l'entreprise fonde, de façon informelle la plupart du temps, sa décision de se mettre en situation d'offre créatrice

Si dans certains cas cette manœuvre se montre d'emblée stratégique, il est des cas où d'une manipulation au début tactique, l'offre créatrice se révèle et se positionne à niveau stratégique. Elle reste néanmoins, parfois, considérée comme une pratique tactique du moment, utilisée pour lutter contre la concurrence et prendre quelques parts de marché.

A la lumière des réflexions théoriques et pragmatiques, notre interrogation sur le fait que l'offre créatrice serait un nouveau cadre stratégique pour l'entreprise qui s'exporte trouve en définitive une réponse affirmative.

L'innovation représente un véritable avantage concurrentiel pour les entreprises qui y ont recours, et loin d'être une pratique au service du marketing, peut être est-ce le marketing, du moins comme nous entendons leur relation dans ce travail, qui peut l'accompagner. C'est en tout cas, à travers elle, que l'espoir de la prise en considération du marketing, sous des perspectives nouvelles, pourra se concrétiser de façon générale dans le pays.

Notre dernière proposition selon laquelle une conception nouvelle du marketing peut apparaître sous les traits d'un marketing d'offre créatrice, assimilable au marketing de projet peut néanmoins nous guider vers une nouvelle voie.

Quant au modèle, nous ne saurions conclure cette partie sans noter, et comme cela a été rapporté dans « Stratégor » qu'un modèle n'est qu'un outil et qu'il a « *un caractère normatif et réducteur de la réalité* ».



## CONCLUSION GENERALE

La perfection n'est certes pas de ce monde, peut-on entendre ou lire, le défi actuel de la civilisation industrielle est pourtant d'y parvenir ou de s'en rapprocher le plus possible. Le moyen retenu consiste à sans cesse repousser les limites de la production, de la consommation, du savoir.

La déstabilisation économique qui règne à l'échelle mondiale, les contextes concurrentiels difficiles et mutants, amenant les règles du jeu à sans cesse être reconsidérés, sont autant de sources de ruptures successives et d'incertitude, de jour en jour, amplifiée.

Face à ce constat, d'aucun ne repoussera la perspective d'une voie de stabilisation, ou en tous cas de réduction d'une précarité devenue, semble-t-il, base de fonctionnement.

Cette contingence intrinsèquement liée aux pays émergents, et intimement rattachée aux turbulences mondiales, aura alors à rivaliser, sans conteste de plus en plus, avec une anticipation, une proactivité et donc une offre créatrice de nouvelles perspectives, sur laquelle reposera, sans nul doute, le mode de vie des entreprises, des prochaines décennies.

L'entreprise n'a de cesse de chercher des forces nouvelles, qu'elle tente de puiser en elle-même et dans son environnement pour se créer de nouvelles conditions de croissance et réduire les aléas et le risque qui la guettent en permanence.

L'offre créatrice apparaît comme l'une des voies qui lui permettraient de confronter l'incertitude et de s'offrir des optiques nouvelles en matière de survie et de progrès.

Qu'elle soit incrémentale ou comme dirait Koenig « *conservatoire* », ou encore radicale, l'innovation, ou comme nous l'avons également nommée dans ce travail, l'offre créatrice, implique toujours « *une transformation des ressources employées, mais le changement requis peut être plus ou moins important* »<sup>394</sup>

C'est à ce changement ou plutôt à ces changements que nous nous sommes intéressée dans cette étude, tentant de relever, tant pour l'entreprise émettrice d'offres créatrices que pour leurs destinataires, ou encore le pays d'accueil, les éventuelles répercussions qui ont pu suivre la mise en pratique d'une telle manœuvre, dans le cas d'une implantation à l'étranger.

La particularité ajoutée est que le pays hôte est un marché émergent. C'est donc par rapport à cette caractéristique du contexte que les différentes notions ont été traitées.

En principe, et selon un fondement économique, dans un pays émergent, les projections de rentabilité sont meilleures parce que le terrain est encore un peu vierge et qu'il y a par conséquent des opportunités. Selon ce même principe, les taux de rentabilité des projets dans les pays émergents sont plus importants parce que le risque est plus important.

Cette donnée supplémentaire nous a conduite à étudier le comportement des investisseurs étrangers dans de tels pays et en particulier au Maroc, en matière de décision d'investissement et surtout, en matière de décision d'offre créatrice, notion nouvelle, pas tant par son existence mais par sa qualification en tant que telle, par sa concrétisation dans la politique de

---

<sup>394</sup> Koenig G., 1996, op. cit., p.312

l'entreprise, et dans la considération des entrepreneurs venus de pays nantis et développés, envers celui-ci.

Eu égard au contexte, et au changement qui semble s'opérer et rompre avec les traditionnelles considérations de ces marchés, et les nouveaux comportements des entreprises étrangères en matière d'innovation dans ces pays, nous avons été interpellée par la place accordée à cette manœuvre dans la politique de ces entreprises.

Nous étions curieuse de savoir si l'offre créatrice est considérée comme un pan stratégique et pensée comme tel, ou si elle reste un fait opérationnel du moment, à visée plutôt tactique. Nous avons de ce fait complété notre réflexion sur le sujet en posant une sous-problématique de savoir comment un management basé sur l'offre créatrice serait ou non un nouveau cadre stratégique pour l'entreprise.

Les étapes qui ont précédé le traitement de cette sous-dimension ont d'abord consisté à établir un état des lieux du marché considéré et une mise au point sur le comportement des acteurs étrangers sur ce marché ainsi que leur perception de son état, de son avenir et de son devenir.

D'un autre côté, il était tout aussi important d'observer l'attitude du pays hôte face à sa propre situation, à ses particularités, à sa santé économique, sa politique structurelle, sociale ou encore culturelle, ses contraintes, ses espoirs, mais aussi ses réactions face aux changements advenus, aux initiatives étrangères, aux apports positifs ou négatifs, attendus ou fortuits, enfin son comportement face à l'offre créatrice telle que nous l'avons définie dans ce travail.

Si nos motivations pour mener une telle initiative relèvent à l'origine de faits personnels, ils devaient néanmoins correspondre à des faits concrets et utiles pour les acteurs intéressés. La première étape de l'étude exploratoire avait pour mission de nous conforter dans nos choix. Elle nous a aidée à parachever la finalité de l'étude qui devait se focaliser et transiter par les objectifs de chacun des agents concernés.

Pour le Maroc l'enjeu est simple, mais il est de taille : c'est l'ouverture sur un réel développement.

Pour l'entreprise et son dirigeant cela peut être :

- soit l'ouverture sur une dimension internationale de ses activités et la découverte du changement organisationnel, mais aussi conjoncturel, culturel et, tout simplement humain
- ou encore l'introduction d'une dynamique au sein de l'entreprise ou du groupe, et de nouveaux défis à relever.
- ou les deux à la fois.

Quant à la finalité de ce travail, elle n'a pour autre prétention que celle d'apporter un regard nouveau sur une relation entre un pays et des opérateurs étrangers, qui, pour certains d'entre eux, dure depuis plus d'un demi-siècle.

L'intérêt est d'établir une nouvelle relation gagnant-gagnant, où chacune des deux parties développe des orientations nouvelles, sur la base d'un développement propre et commun, durable.

En combinant ces objectifs avec la finalité de la recherche, on parvient à des apports à différents niveaux.

Cette étude a eu également pour ambition de participer à :

- une contribution dans la littérature. L'état de l'art actuel est en effet très peu fourni concernant le sujet traité. Les opérateurs de tous genres, les enseignants, les chercheurs, les étudiants ont besoin d'apports dans le domaine tant en théorie qu'en pratique.
- une voie de constitution d'un outil d'aide à la décision, en matière d'offre créatrice pour l'investisseur établi et potentiel, sans oublier l'entreprise marocaine (par extrapolation).

A différents stades notre concours se devait d'apporter une pièce au puzzle qui est en train de se composer, à savoir

- conforter les entreprises qui se sont engagées dans des voies de création de valeur ajoutée nouvelle.
- leur renvoyer une projection, et si possible une image positive de leur propre expérience, avec, en prime, une mise au point faite avec eux, sur les points positifs et les lacunes enregistrés.

Mais pourquoi avoir choisi précisément ce thème de recherche ?

A cela plusieurs réponses, dont celles-ci :

- d'un côté, la part des pays qui ont été les premiers dans la course du progrès industriel se réduit relativement. La logique de l'économie industrielle est celle de l'échange et par conséquent plus le marché s'élargit, plus les opportunités d'activité qu'il engendre se multiplient, plus il devient intéressant pour l'installation, voire la stabilisation des entrepreneurs emportés par cette vague de chaos et de complexité. Les entreprises sont évidemment attirées par ce genre de perspective, que l'offre créatrice permet d'atteindre, et ce à quoi les pays, comme le Maroc désireux et contraints d'évoluer souhaitent parvenir.
- d'un autre côté, l'émergence de problèmes de gestion, de rotation rapide, de perversité dans la concurrence et de fugacité des produits amènent les entreprises à se lancer dans des processus de renouveau encore plus rapides, pour assurer le plus souvent une pérennité à leur existence, quand ce n'est pas la recherche d'une diversification du risque et de sa diminution.

Nous sommes partie du principe que l'offre pouvait donner naissance à la demande, ce qui a été confirmé, mais aussi servi de base à notre second précepte qui se résume dans ce que l'étude de l'Institut de l'Entreprise atteste à propos de l'offre créatrice et qui s'observe dans les économies florissantes : la vitalité des entreprises est la condition première de la vitalité d'une économie et d'une société.

Il fallait par conséquent chercher à savoir comment effectivement l'offre des uns stimule une demande chez les autres.

A cette rencontre entre l'offre et la demande, il est bien entendu des conditions que nous avons posées sous forme d'axiomes et dont la plupart, mis à part le soutien de l'Etat et des pouvoirs publics, qui est resté mitigé, ont été confirmées.

A propos de ce soutien, certains décalages subsistent encore. Ainsi comme le fait remarquer l'Institut de l'Entreprise dans la conclusion de son étude que « *le temps des administrations*

*n'a rien à voir avec celui du marché. Il en résulte pour l'offre créatrice des freins préjudiciables à tous, y compris à l'Etat et aux collectivités locales dont les ressources sont liées, finalement, à la richesse créée.* »<sup>395</sup>, ce qui est valable pour le marché et les administrations l'est *a fortiori* davantage pour un pays tel que le Maroc, où les pouvoirs publics se heurtent à des difficultés autrement plus complexes, que la manifestation d'apports nouveaux aideraient probablement à éradiquer.

Il est cependant des conditions qui sont apparues lors de l'étude, et qui se sont révélées tout aussi importantes et peut être davantage encore, ce sont celles liées à la formation et à l'apprentissage de façon plus générale.

L'apprentissage est l'un des fers de lance de l'offre créatrice, à savoir qu'il doit la favoriser, en la rendant plus proche du consommateur et du marché. Il doit permettre à chacun d'y retrouver ses repères y compris culturels, en rendant également l'entreprise « apte » à s'engager dans l'environnement d'implantation choisi.

Pour mener à bien un tel travail, la seule solution qui s'est imposée à nous est celle d'être le plus près possible du terrain, de nous immerger, le temps de l'investigation, d'entreprendre cette interface avec les expériences concrètes des entreprises, et comme « *tout progrès sur les concepts et les méthodes de gestion ne peut se faire sans interface avec les problèmes concrets des entreprises* »<sup>396</sup>, nous avons opté pour une analyse par la méthode des cas.

A l'issue de la participation à ce travail, nous sommes persuadée que cela aidera chaque entreprise à mieux assimiler ou comprendre les orientations choisies ou à venir, en matière de politique ou de pratique d'offre créatrice.

En ce qui nous concerne, nous pensons que la créativité et le recours à l'offre créatrice sont intimement liées à la formulation de la stratégie des entreprises.

Nous n'oublions cependant pas, comme le préconise Koenig pour le management stratégique, que le management de toute entreprise aura pour « *entre autres missions, d'assurer qu'opération et projet, qu'innovation et expérience, que tactique et stratégie se complètent efficacement de leurs différences* »<sup>397</sup>. Le temps nous dit Valérie Hauch<sup>398</sup> est peut être venu pour les gestionnaires de proposer des méthodes et des outils ne bridant ni la créativité, ni l'intuition, voire les favorisant.

Notre objectif était également de remonter, plus en amont, pour voir comment cette innovation est managée, comment le travail de création est géré et par conséquent, comment l'entreprise, en termes d'organisation, de structure, se prépare à de telles situations. Restait ensuite à observer le mode d'organisation et de management adapté par ces structures pour cadrer avec ces nouvelles exigences.

La décision et le management en matière d'offre créatrice, en particulier, sont apparus fortement imprégnés par la personnalité du dirigeant. Ses facultés de chef d'orchestre semblent prendre tout leur sens dans une telle décision tant elle requiert des changements parfois fondamentaux dans l'organisation, aux niveaux structurel, fonctionnel ou encore

---

<sup>395</sup> INSTITUT DE L'Entreprise, op. cit.

<sup>396</sup> EIGLIER & LANGEARD op. cit.

<sup>397</sup> KOENIG, G., op., cité. P.524

<sup>398</sup> De l'équipe déjà signalée de H. Rispal

culturel. Ses capacités à gouverner, recentrer, motiver, impulser, décider, relèvent d'une dynamique dont il est initiateur et porteur à la fois. Elles font du stratège à la fois un gestionnaire, un économiste, un coach, et un moteur de la créativité.

Il nous est apparu pertinent de renforcer cette réalité et de reconnaître à l'entrepreneur le rôle d'acteur central et principal dans une telle pratique. C'est à lui qu'incombe de focaliser les efforts dans le sens de cette voie de la pérennité projective, mais aussi de veiller aux exigences de préservation présentes de l'entreprise.

Dans cette rencontre attisée, nous l'avons dit, par l'offre, nous avons affaire à deux agents : l'entreprise portée par son dirigeant, et le marché. L'un et l'autre étant en charge de mettre en œuvre les conditions nécessaires à cette rencontre.

L'offre créatrice, fait certes appel à des conditions inhérentes à l'entreprise chapeautées par son dirigeant. Elle nécessite également des conditions spécifiques apportées par le marché d'accueil, qui va adopter, en fonction de ses intérêts et de ses capacités, une démarche soit réactive soit proactive, par la mise en place de situations et de mesures favorables et favorisant l'offre.

C'est finalement de la rencontre entre deux piliers essentiels, l'offreur et le client (ou bénéficiaire de l'offre) qui tour à tour, échangeront leurs rôles ; mais aussi de l'ampleur que prendront leurs efforts, que se concrétisera la mise en place de l'innovation.

Dans notre cas, nous l'avons vu, le terrain ne sera véritablement propice à ce genre d'initiative qu'au terme de changements indispensables devant intervenir dans sa structure et dans ses facteurs macro-économiques, dont le premier d'entre eux reste le relèvement des salaires. De plus, la croissance doit cesser de dépendre du sort de l'économie agricole, qui dépend elle-même des caprices des conditions climatiques.

Le secteur urbain et industriel doivent trouver les ressources de développement et un dynamisme qui ne peuvent qu'être renforcés par l'offre de nouveauté et l'apport de valeur ajoutée supérieure. La société, quant à elle, doit être réceptive, et capable de composer avec des ruptures dans les modes de vie.

L'impératif pour le Maroc « *est de parvenir à capitaliser une image distinctive, bâtie sur une position de marché forte, en d'autres termes d'acquérir une compétitivité structurelle seule à même de lui conférer un avantage concurrentiel durable sur l'échiquier mondial* »<sup>399</sup>. Pour ce faire il est entré, depuis deux décennies, dans différentes phases d'évolution, et diverses mesures ont été prises.

Une des autres raisons qui ont animé notre choix, c'est que l'offre créatrice est un processus dynamique, mobilisateur et durable qui requiert la conjugaison des efforts de l'ensemble des compétences en interne et la participation efficiente des partenaires en externe.

---

<sup>399</sup> GHANNAM-ZAIM, O., op. Cit.

Sur un plan managérial, et en nous cantonnant à notre esprit de gestionnaire nous espérons simplement mettre en évidence certains aspects ou facteurs organisationnels ou de contingence qui peuvent favoriser ou freiner l'innovation, et parvenir ainsi à éclairer les entrepreneurs mais aussi la recherche, sur cet aspect.

Par notre travail nous pensons avoir contribué à l'amélioration des connaissances relatives aux conditions de décision et de mise en œuvre du processus d'offre créatrice, dans ce pays en particulier.

L'intérêt de notre recherche peut se placer à trois niveaux :

### **1 - Sur un plan théorique**

Le processus d'offre créatrice semble prendre appui sur deux logiques mettant en scène chacune des dimensions entrepreneuriales : organisationnelle, structurelle et contextuelle

- **Une logique d'offre** : logique innovante , de création de valeur qui va au delà du schéma classique des rapports commerciaux et des rapports inter-entreprises. L'analyse et les fondements de cette logique font apparaître la nécessité des ajustements que ces organisations sont amenées à faire pour réussir sur les marchés étrangers. Cette proposition va dans le sens de la valorisation et de l'optimisation , après inventaire des actifs, mais aussi des compétences et du savoir-faire de l'entreprise. Un des moyens fondamentaux pour y parvenir, reste la flexibilité des organisations qui tout en croyant à la valeur créatrice de cette logique sont amenées à opérer des ajustements dans leur mode de fonctionnement. Ceux-ci se traduisent entre autres par une dynamique du dirigeant à intervenir sur les comportements en interne, mais aussi sur la synergie entre les fonctions et l'évolution dans la culture. Après seulement pourront être recherchés les objectifs combinés à l'offre. Celle-ci peut avoir pour mission la pérennité, être une source de différenciation, de découverte d'opportunités ou d'un avantage concurrentiel.
- **Une logique de demande** : cette deuxième logique est celle des entreprises ou des pays d'accueil, qui sans une proactivité d'une autre nature, de leur part, ne seront pas à même d'accueillir ces offres innovantes.

On est par conséquent ici dans **une rencontre de deux logiques**, une logique d'offre et une logique d'accueil.

L'innovation requiert une allocation et une mobilisation de ressources spécifiques mais qui ne doivent pas ébranler les soubassements de l'entreprise.

Ces ressources sont de différents ordres, en premier lieu, humains. Pour ce facteur les sollicitudes induites sont transcendantes, indépendantes de tout type de secteur, de marché ou d'entreprise. Les efforts d'innovation et notamment financiers restent quant à eux inégaux selon le secteur, le type d'entreprise ou de marché.

L'innovation n'est pas la panacée d'un type particulier de structure, elle est le fait aussi bien des petites que des grandes organisations.

On signalera, en revanche la difficulté de certains entrepreneurs de discerner, parfois, entre la place stratégique ou tactique accordée à l'offre créatrice dans la politique globale de l'entreprise. C'est de l'opérationnel qui devient parfois du stratégique ou l'inverse quant cela semble ne revêtir aucune importance, pour certains opérateurs, l'essentiel étant, pour eux, que l'investissement requis soit octroyé.

Ce que nous avons, par ailleurs, tenté de mettre en évidence, c'est l'autonomie de ce processus vis à vis du marketing, et le fait qu'il soit considéré, de façon générale, comme une manœuvre à part entière, distincte des autres fonctions. De son interaction avec ces dernières et notamment le marketing, naissent certaines décisions et actions dans l'entreprise. Sans doute les rôles vont-ils s'inter-changer, à l'avenir, et que le marketing se tiendra au service de l'innovation ? ou peut-être verra-t-on le développement d'un marketing de l'innovation, différencié ? Le plus important pour ce pays est que cette pratique est en passe d'ouvrir les voies au marketing stratégique, pour une véritable considération et une manipulation plus en adéquation avec le contexte.

Ceci augure d'une meilleure évolution pour cette discipline, et qui sait, pour le développement rapide de ses déclinaisons selon les domaines d'intervention, à savoir le B to B, la servuction, le marketing social ou politique.

Pour nous, cela ne fait aucun doute qu'une manœuvre qui mobilise autant de ressources et requiert autant de changements, ne peut qu'être d'un ordre stratégique.

Stratégie délibérée ou contrainte, fortuite (saisie d'une opportunité) ou prenant appui sur des considérations étudiées par l'entreprise, l'innovation tient compte de deux points essentiels : le contexte et la façon de s'y adapter, ce qui ne signifie nullement pour elle de suivre aveuglément l'existant, mais de savoir agir sur lui avec les offres et les moyens adéquats, ce qui implique, avant tout, de bien le connaître. L'autre point revient exclusivement aux objectifs poursuivis par l'entreprise et à la volonté de l'entrepreneur de tirer et de hisser l'ensemble.

Ce rôle ainsi que les autres révélations, découvertes ou vérifications faites à propos de cette manœuvre nous ont permis d'aller plus en profondeur pour comprendre le processus décisionnel. Nous espérons avoir ainsi contribué à une meilleure compréhension de ce phénomène qui ne peut être, nous l'avons bien saisi, traité dans l'absolu, mais par rapport à un référentiel.

L'étude de ce processus a révélé l'existence de facteurs aussi bien internes à l'entreprise que d'autres trouvés ou perçus dans son environnement. Sur la base d'un modèle déjà en vogue, nous avons construit avec ces facteurs, un canevas qui représente notre principal apport méthodologique.

## 2- Intérêt méthodologique

Le fait de vouloir traiter le thème de l'innovation dans un pays émergent, pouvait nous faire encourir le risque de ne pas trouver matière à travailler.

Nous l'avons vu, il n'en fut rien, bien au contraire le facteur d'émergence semble représenter un avantage dans la mesure où le terrain étant encore sommaire sur certains aspects ou dans certains domaines, cela représente autant d'opportunités et peut faciliter la mise en place et le développement de notions, concepts, activités et autres produits nouveaux.

Un autre facteur conforte et renforce cette idée, c'est celui de la malléabilité des ressources humaines trouvées sur place. Leur formation est certes souvent non achevée, mais leur soif de connaissances et leur attirance pour ce qui vient de l'occident en font des alliés assurés. De plus ce pays étant de petite taille, il représente souvent un laboratoire pratique et parfait pour des essais dont les résultats et les conséquences ne peuvent qu'être porteuses de sens et de possibilités de répliation dans des contextes similaires. En cas d'échec l'expérience ne représente en aucun cas un préjudice, surtout quand il s'agit de grands groupes, tant la surface budgétaire est minime dans le poids financier de ces groupes.

Notre méthodologie a consisté justement à prendre quelques exemples parmi les entrepreneurs qui ont osé une telle tentative dans ce contexte. Elle repose sur une étude de cas qualitative, avec en guise de pré-modélisation la construction d'un canevas en collaboration avec les dirigeants interrogés, sur la base d'entretiens réitérés depuis la phase exploratoire jusqu'aux entretiens confirmatoires.

Elle s'est achevée par la constitution de différentes déclinaisons du modèle de base, tenant compte de critères de secteurs ou de marchés ou encore d'attitude des entrepreneurs.

Il nous fallait nous concentrer sur les logiques d'intention et d'action qui animent les entreprises en matière d'offre créatrice, et sur celles qui orientent la réaction des secteurs ou du marché touchés.

Cette compréhension ne pouvait se faire sans tenter de percer la logique de fonctionnement interne, pour dévoiler, grâce à des axiomes auparavant posés, l'articulation multidirectionnelle qui anime la gestion de l'entreprise en situation d'offre créatrice.

Celle-ci apparaît flexible, dynamique, volontaire, recherchant sans cesse à redresser un éventuel déséquilibre dû à l'offre, en gardant une grande lucidité, qui lui permet, en cas de succès, comme en cas d'échec de maîtriser la situation.

Ces qualités, l'entreprise novatrice les maintient dans sa relation avec son environnement, avec cependant un écueil à déplorer : le manque d'efforts et de confiance, dans le partenariat avec des entrepreneurs marocains, dû certainement à quelques mésaventures vécues par



certaines opérateurs rebutés. Le partenariat, pourtant, reste, à notre avis, une des grandes chances, pour que certaines entreprises marocaines puissent « décoller » et se développer.

C'est justement pour servir d'outil de réflexion aux entrepreneurs en général, et aux entrepreneurs marocains, en particulier que nous avons opté pour une telle méthodologie faisant la lumière sur un processus, d'une manière qui puisse le rendre concret.

### **3 – Contributions pratiques**

Traiter d'une telle notion, dans ce contexte de marché en voie de développement, pouvait sans doute, faire craindre une contradiction, tant l'innovation connote le développement avancé et des moyens inaccessibles. On pouvait redouter les difficultés ou une impossibilité dues à l'entreprise elle-même, ou en rapport avec le marché.

Le fait de l'avoir abordée l'a, à l'inverse, quelque peu désacralisée, et rendue, ne serait-ce que dans le langage, accessible à tous. Rappelons que ni la taille, ni l'ordre d'entrée sur le marché, encore moins la filiation ou la provenance ne représentent un quelconque handicap pour une organisation ou pour un entrepreneur, pour se lancer dans l'offre créatrice, sur ce marché. Les seules conditions de base restent la connaissance de ce dernier, de ses variables de contingence, et l'existence d'une synergie et d'une cohérence en interne, mais aussi entre l'entreprise, l'environnement général et ses partenaires externes.

L'entreprise veillera à respecter une adéquation entre ses objectifs et ceux du terrain.

Ce dernier, dans notre cas semble avoir compris et fixé l'orientation de ses propres intérêts. Il subsiste cependant des lacunes qui laissent parfois à penser le contraire, car malgré les programmes de restructuration, d'ajustements et de vision à long terme, et les efforts entrepris dans différentes directions, il persiste des barrages, notamment juridiques et sociaux qui mettent un boulet au pied du développement.

Des chantiers pour y remédier dans les meilleurs délais sont progressivement mis en place.

A l'issue de nos investigations, il s'est dégagé différents faits qui nous ont plus particulièrement interpellée. Ils portent sur l'émergence de faits parfois non énoncés, comme nous l'avons vu pour l'apprentissage, ils concernent également l'apparition de l'importance de certaines variables comme l'information- communication, le facteur temps, et ce que nous cherchions de manière sous-jacente, à savoir, l'articulation et la place du marketing dans une telle situation d'offre créatrice.

A ce propos est apparue une chose importante à noter et à laquelle nous croyons et adhérons et que Bernard Pras a soulignée en disant que « *le mouvement vers le relationnel et les rôles primordiaux de l'information, du temps et de l'organisationnel, avec une forte intégration de*

*la fonction marketing aux autres fonctions de l'entreprise, semblent constituer une évolution inéluctable à terme, quels que soient les marchés. »<sup>400</sup>*

Le facteur le plus important, enfin, que nous dégagerons de ce travail est celui des ressources humaines.

#### **4- Les limites de la recherche**

Nous en avons déjà signalée une, c'est celle de ne pouvoir généraliser les résultats, en l'état actuel des choses, et ce en raison du nombre réduit des cas étudiés.

Les autres limites se rapportent essentiellement à des lacunes dues en partie à notre façon de traiter le sujet, et pour l'autre, à des conditions de terrain, pas toujours propices, pour approcher et conduire une telle étude. Sans pour autant porter une quelconque accusation aux acteurs dont l'aide fut précieuse et indispensable à l'aboutissement de ce travail, nous tenons tout de même à signaler, que les carences dénoncées pour la mise en œuvre de l'offre créatrice ont également eu des conséquences sur notre travail et notamment, le manque d'information et parfois de transparence.

Une certaine complaisance, ou/et méfiance nous le craignons, ont également insidieusement biaisé nos investigations et restreint la portée de nos résultats et de nos conclusions.

Le choix géographique, nous l'avons déjà signalé dans le texte a également été une borne que nous avons été contrainte de nous imposer, mais qui a également limité l'étude. Il en est de même pour les secteurs retenus.

Il est vrai que nous sommes partie ex nihilo, et nous nous sommes lancée dans un exploratoire quasi total pour défricher un terrain et un phénomène, de façon certes très globale, mais avec l'espoir de passer de l'approche, à une étude plus profonde. L'intérêt était également d'axer les efforts sur quelques uns des points intéressants dont regorge ce processus et dont plusieurs d'entre eux ont été mis en évidence dans ce travail.

Le choix est certes difficile à effectuer mais cela ne fait que renforcer l'intérêt d'aller plus en avant dans cette étude.

Ce qui nous amène tout naturellement et comme pour tout travail de recherche qui se respecte, à ouvrir les voies futures d'investigation.

#### **5- Prolongement de la recherche**

Quand on se lance dans un périple au sens d'aventure et d'exploration, et sur des pistes qui ont jusque là été peu appréhendées, le risque est de ne pas trouver matière à aboutir à des conclusions intéressantes ou encore de rapidement tourner en rond. L'intérêt en revanche est qu'en terrain non défriché, l'on découvre de multiples perspectives à saisir et à approfondir, des quêtes à effectuer, des améliorations à apporter, et autant d'ouvertures sur des projets et des réflexions à venir.

---

<sup>400</sup> PRAS B., « Marketing : quelques réflexions sur les pratiques et la recherche », in C. le Pen(éd.), 25 ans de sciences des organisations, Paris, Masson, 1995, p.199-222

Ce travail s'insère parfaitement dans la seconde situation.

Une des principales voies ultérieures de cette étude serait de persévérer dans notre collaboration avec les dirigeants qui se sont prêtés à cette coopération, et avec d'autres qui en manifesteraient le souhait, mais aussi dans d'autres secteurs, en allant plus en avant dans notre apport, et en leur proposant une étude approfondie, avec pour support, le canevas élaboré ensemble. A la différence de l'observation à distance, nous pourrions leur proposer une intervention en direct dans l'entreprise, par le biais d'études-actions, en nous assurant d'une collaboration avec différents partenaires en amont et en aval.

Nous pourrions solliciter le parrainage d'un laboratoire de recherche, garant des connaissances et apports théoriques, les conseils éclairés de consultants, et le concours d'universités et d'organismes d'aides, d'études, et de tutelle, en général.

Différentes logiques ont animé ce travail. Nous nous sommes trouvée d'emblée face aux deux principales d'entre elles, une logique d'offre (entreprise) et une logique d'accueil (le marché), avec, parfois, en prime une inversion des rôles. Même si nous nous sommes consacrée, dans ce travail, davantage à la première version, il nous a, rapidement, été impératif de composer avec les deux agents.

La rencontre entre ces deux logiques ne pourrait cependant s'effectuer et donner ses fruits sans l'impulsion d'une logique d'un autre ordre. Cette dernière, d'une importance capitale repose sur la volonté et l'enthousiasme des ressources humaines, avec à leur tête, le stratège, et dont l'objectif principal sera la recherche effrénée d'une symbiose en interne la plus parfaite possible, qui permettra, au final, la concrétisation de l'offre créatrice.

Ce sera certainement, dans le tumulte de tous ces changements, des découvertes, des obsolescences, et de toutes ces évolutions, le prochain grand chapitre d'innovation à envisager, au sein de l'entreprise, découvrir comment de façon indéniable créer cette synergie indispensable pour rendre l'offre créatrice transversale. Car comme le pose P. Ochs, « *créer une offre qui génère ses propres conditions de croissance est un acte collectif : de multiples expertises sont nécessaires et un véritable maillage humain est indispensable.* [] *Ce qui demande aux entreprises d'aujourd'hui et de demain d'accepter de relever ces nouveaux défis humains.* »<sup>401</sup>

Ce travail fut une étape passionnante, et la perspective de lui envisager un prolongement et de prédire d'autres découvertes plus intéressantes les unes que les autres, qui le compléteront, l'enrichiront et en feront une contribution porteuse sur différents plans, ne fait qu'attiser cette passion.

---

<sup>401</sup> OCHS, P., op., cité

# BIBLIOGRAPHIE

## OUVRAGES

**AÏT-EL-HADJ S.**, « management de l'innovation technologique » in **Joffre P.** et **Simon Y.** ( sous la direction de ) *Encyclopédie de Gestion*, Tome 2, Economica, Paris, 1989, pp.1794-1808

**ALTER Norbert**, « Innovation organisationnelle entre croyance et raison », in **MUSTAR P.** et **PENAN H.** (sous la direction de) *Encyclopédie de l'Innovation*, , Economica, 2003, p.71-88

**ANASTOSSOPOULOS J.P, BLANC G., NIOCHE J.P et RAMANANTSOA B.**, Pour une nouvelle politique de l'entreprise, Paris, PUF, 1985

**AOKI, M.**, Economie japonaise ; informations, motivations et marchandage, Economica, 1988.

**BAILLY A. et BEGUIN H.** "Introduction à la géographie humaine", coll. "Géographie", Masson, Paris, 1990, p27-28, cité dans MERENNE-SCHOUMAKER B. , La localisation des industries, Nathan, 1991

**BARTOLI H.** : L'économie multidimensionnelle, Economica, 1991.

**BATSCH L.**, « Temps et gestion », in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 3, op. cit., p.3308

**BEFFA Jean-Louis**, PDG de Saint-Gobain, préface de l'édition française de L'innovation. Avantage à l'attaquant, de Richard FOSTER, Inter-Editions, Paris, 1986.

**BETBEZE JP.**, « Conjoncture économique et gestion de l'entreprise », in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 1, op.cit., p.639

**BIENAYME A.**, Entreprise compétitive , in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 1, op.cit., pp1101-1114

**BIJON** : les stratégies de rupture, Seuil 1991

**BLANC F.** : Marketing industriel, Vuibert, 1988.

**BLANC F.**, Le Marketing industriel, EMS, Paris, 2003

**BLANCHARD Ken & WAGHORN Terry**, Anticiper le changement : mission possible, Edition DUNOD, 1997

**BURGELMAN R.A. et SAYLES L.R.**, Les Intrapreneurs, McGraw Hill, 1987

**CALORI R. et ATAMER T.**, « Diagnostic stratégique », in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 1, op. cit., pp. 958-973

**CHEVALIER J-M.**, « Stratégie d'entreprise et économie industrielle », *Encyclopédie de Gestion*, Tome 3, op. cit, p.3055

**CHOFFRAY Jean-Marie et DOREY Françoise**, Développement et gestion des produits nouveaux, Paris, McGraw-Hill, 1983

**COHEN E.** : « Epistémologie de la gestion », in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 1, op. cit, pp.1073-1075

**COHEN M.D., MARCH J.G, OLSEN J.P.**, « Décisions & Organizations » Blackwell 1988 (recueil d'articles) notamment « A garbage can model of organizational choice », *Administrative Science Quaterly* (17/1), mars, 1972

**COLLIGNON E.**, « Qualité », *Encyclopédie de Gestion*, Tome 3, op. cit, pp.2781-2793

**DAVID A.** , Logique, Epistémologie et Méthodologie en sciences de Gestion : trois hypothèses revisitées , Les Nouvelles Fondations des Sciences de Gestion., Chap.3

**DAYAN A.** et alii., Marketing, 2<sup>e</sup> édition, Presses Universitaires de France, coll. Fondamental, Paris, 1988

- DE LEERSNYDER JM.**, Marketing international, 2<sup>e</sup> éd. Paris, Dalloz, 1986
- DENIS H.**, Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales,
- DENZIN Norman K. et LINCOLN Yvonna S.**, Handbook of qualitative research, SAGE Publications, Thousand Oaks, 1994.
- DERT F. (& une équipe de Solving International), L'art d'innover ou la conquête de l'incertain, , MAXIMA, Paris 1997**
- DUBOIS B.** : "Comprendre le consommateur", Dalloz, 1990.
- DUBOIS P.L. & JOLIBERT A.**, Le Marketing, 3<sup>e</sup> édition, coll. Gestion, Economica, 1998.
- DUBOIS P-L. et JOLIBERT A.** , Le Marketing, fondements et pratique, Economica, 2<sup>e</sup> édition, 1992
- DUSSAUGE P. et GARETTE B.**, « Alliances stratégiques », in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 1, op. cit, p.16-32
- DUVERDIER A.** Le marketing kangourou, le grand bond en avant dans la vente des services, les Presses du Management, 1996
- EIGLIER, P. et LANGEARD E.**, Servuction, Ediscience international, 1996
- EVERARD Y. PRAS B. ROUX E.** Marketing – études et recherches en marketing – fondements et méthodes, Nathan, 1993
- FONTANA A. et FREY James H., «**Interviewing. The art of science** », in **Handbook of qualitative research, Denzin et Lincoln editors, SAGE Publications, Thousand Oaks, 1994**
- FORAY D., et MAIRESSE J.** (dire.), Innovations et performances, approches interdisciplinaires, Editions de l'EHESS, 1998
- FOSTER R.** , L'innovation Avantage à l'attaquant, Inter-Editions, Paris, 1986
- FOULARD C.**, L'entreprise communicante,
- GAHNNAM-ZAÏM O.**, Entreprises et communication au Maroc, Dar Nachr Al Maârifa, 1998
- GAHNNAM-ZAÏM O.**, Le Marketing au Maroc, Concepts et Réalités, AL Madariss, 2002
- GARY H. et PRAHALAD. CK**, Competing for the futur, Boston, Harvard Business School Press, 1993(la conquête du futur, Paris, InterEditions, 1995
- GIRIN, J.**, « L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », in *Qualité des informations scientifiques en gestion*, FNEGE, Paris, 1987
- GODET M** , Manuel de prospective stratégique, tome 1, DUNOD, 1997
- GRAWITZ M.** , Méthode des sciences sociales , Dalloz, 9<sup>ème</sup> éd, Paris, 1993.
- GUERRAOUI D. & RICHEL X.**, Les investissements directs étrangers – Facteurs d'attractivité et de localisation, les Editions Toubkal & L'Harmattan, 1997
- GOODENOUGH W.H**, Culture, Language and Society, Modular Publications, 7, Reading, Ma., Addison-Wesley Publishing, 1971
- HAKANSSON H.**, Industrial Technological Development : A Network Approach, London, Croom Helm, 1987
- HAMEL G. et PRAHALAD CK** , Competing for the futur, Boston, Harverd Business School Press, 1993(la conquête du futur, Paris, InterEditions, 1995), p.76.

- HLADY RISPAL, M.**, La méthode des cas : application à la recherche en gestion, Ed. De Boeck, 2002.
- HUAULT I.**, Le management international, Editions La Découverte, 1998.
- HUGONIER B.**, Entreprise multinationale, in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 1, op. cit., pp1115-1135
- INSTITUT DE L'ENTREPRISE** (collectif) : l'offre créatrice – Inventer le client, les Editions d'Organisation Paris 1987
- JAFFE Eugene D et NEBENZAHL Israel D.**, Global promotion of country image do the olympics count , in Product-country images : impact and role in international marketing, Papadopoulos and Heslop editors, International business Press, New-York, 1993
- JALLAIS J.**, « Canaux de distribution », in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 1, op. cit, p.256-283
- JOFFRE P.**, « Globalisation de l'entreprise », in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 2, op. cit., pp.1627-1651
- JOLIBERT A.**, « Etudes de marché » in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 1, op. cit., pp 1254-1290
- KOENIG G.**, Management stratégique – Paradoxes, interactions et apprentissages, Nathan, 1996.
- KOENIG , G.**, « Développement de l'entreprise », *Encyclopédie de Gestion*, Tome 1, op. cit.,, p.940
- KOTLER P. & DUBOIS B.**, Marketing Management, Publi Union, 9<sup>e</sup> édition, 1999
- LABARONNE D.**, Economie Générale 1<sup>ère</sup> année(Mémo), Seuil, 1998
- LAGARDE (de J.)**, Initiation à l'analyse des données, Dunod, sept 1998
- LAMBIN J.J.**, Le marketing stratégique, 4<sup>e</sup> édition Ediscience, , Paris, 1998
- LAMBIN J-J.**, Le marketing stratégique, 3<sup>e</sup> édition, Ediscience, Paris, 1994
- LANGRAND-ESCURÉ L. ET THIETART R-A.**, « Complexité : du vivant au management », in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 1, op. cit, p.365
- LAPLANTINE, F.**, L'ethnopsychiatrie, Editions Universitaires, Paris, 1973
- LATOURET B** , Aramis ou l'amour des techniques, Editions La Découverte, Paris, 1992
- LAURENCE P.-R et. LORSCH J.-W**, Adapter les structures de l'entreprise, les Editions d'Organisation, 1973
- LEGER-JARNIOU**, Réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise –Dunod, Paris 2000
- LILIE Gary, KOTLER Ph, MOORTHY K. Sh.**, Marketing Models, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1992
- LORINO P. :**, Le pilotage de l'entreprise : de la mesure à l'interprétation, in cohérence pertinence et évaluation, ouvrage collectif, Economica, 1996
- MALINVAUD E.**, Voies de la recherche macro-économique, Odile Jacob, Paris, 1991

**MARCH J.G. and OLSEN J.P.**, Ambiguity and choice in organizations, Universitetsforlaget, Bergen, Norvège, 1976

**MARCH J., SIMON H.**, « Théorie des organisations », in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 3, op. cit., p.3351  
**MARCHESNAY M.**, « Petite entreprise et entrepreneur », in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 2, op. cit., pp.2209-2219

**MARMUSE C.**, « Performance », in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 2, op. cit., p.2194- 2208

**MARTIN S. et VEDRINE J.P.**, Marketing : les concepts-clés, Les éditions d'organisation université, 1993.

**MARTINET A.C.**, « Stratégie et innovation », in *Encyclopédie de l'innovation*, op. cit., pp.27-48

**METAIS E.**, Une stratégie de subversion pour transformer son environnement concurrentiel : l'exemple du Groupe SEB , *Gestion*, Vol.24, n°1, 1999

**MEZOUAR A. et SMERIVA J.P.**, **Managers et changement au Maroc, Editions CRD, 1998**

**MILES M. B et HUBERMAN M. A.** Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes. Ed. de Boeck Université, Bruxelles, 1991.

**MILLIER P.**, **Stratégie et marketing de l'innovation technologique, Dunod, 1997**

**MONTMORILLON B.(de)**, « Croissance de l'entreprise », in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 1, op. cit., p.854

**MORIN J. & SEURAT R.**, Le Management des Ressources Technologiques, Les éditions d'Organisation, Paris, 1989

**MORIN J.**, l'excellence technologique, publi-Union, 1985

**MOULIN J.L, ROUX E.**, Bouche à oreille et publicité média, in *Publicité, nerf de la communication*, PIQUET S., Les éditions d'organisation, Paris, 1983

**MUSTAR Ph.**, « Recherche, innovation et création d'entreprise », in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 3, op. cit., pp.2817-2829

**MUSTAR Ph., et PENAN H.**, (sous la direction de) , *Encyclopédie de l'Innovation*, Economica, 2003

**NONAKA, I. et TAKEUCHI, H. avec des contributions de INGHAM M.**, La connaissance créatrice, Collection Management, De Boeck, 1997

**OCHE P.**, Le marketing de l'offre, Economica, 1998.

**OCHE P.** le Marketing de l'offre, Economica, 1998

**ONKVISIT Sak, SHAW John J.**, International Marketing Analysis and Strategy, Merrill, Ohio, 1989

**PASCO-BERHO C.**, **Marketing international, 2e édition, Dunod, 1997**

**PATEYRON E.**, « Veille stratégique », in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 3, op. cit., pp.3464-3475

**PATEYRON E.A.**, Le management stratégique de l'information : application à l'entreprise, Paris, Economica, 1994

**PATEYRON. (A), SALOMON (R)**, Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise, Economica, 1996

**PATUREL Robert.** Pratique du management stratégique, Presses Universitaires de Grenoble. « La gestion en plus ». 1977.

**PERRIEN J., CHERON E.J. et ZINS M.** Recherche en marketing : méthodes et décisions, Gaëtan Morin, Montréal, 1983.

**PETERS ET WATERMANN**, Le prix de l'excellence(importance de culture et valeurs de l'entreprise), Paris, InterEditions, 1983

- PETERS T.J., et WATERMAN Jr R.H.**, in Search of Excellence, Harper & Rowe, 1982
- PORTER M. E.** Choix stratégiques et concurrence, Economica, Paris, 1982
- PORTER M. E.** L'avantage concurrentiel, InterEditions, Paris, 1986
- PORTER M.**, « Stratégies concurrentielles », Extrait de l'ouvrage de Michael PORTER, choix stratégique et concurrence, chp 2 « Les grandes catégories de stratégies face à la concurrence », Paris, Economica, 1982 in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 3, op. cit, pp.3093-3104
- PORTER M.**, Competitive Advantage : creating and sustaining performance, New York. The Free Presse, 1985
- PORTER M.E.** : L'avantage concurrentiel des nations, InterEditions, Paris, 1993
- PORTER, M.E.**, La concurrence selon Porter, Ed. Village Mondial, 1999
- PORTER, M.**, La concurrence selon Porter, Ed. Village Mondial, 2001
- PRAS B.**, « Marketing : quelques réflexions sur les pratiques et la recherche », in C. le Pen(éd.), 25 ans de sciences des organisations, Paris, Masson, 1995, p.199-222
- PRAS B., LE NAGARD-ASSAYAG E.**, « Innovation et Marketing stratégique », in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 1, op. cit, p.255
- PRICEWATERHOUSE COOPERS.** Le parcours de l'investisseur au Maroc, phase II, vers un Plan d'Action de la Réforme, juin 1999
- RAMANANTSOA B.**, « Stratégie », in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 3, op. cit, p. 3026, 1997
- REITTER R.**, « Culture et identité », in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 1, op. cit, p878
- REIX R.**, « Flexibilité », *Encyclopédie de Gestion*, Tome 2, op. cit, p.1417
- SAPORTA B.**, Stratégies pour la PME, Montchrestien, coll. Entreprendre, Paris, 1986
- SAPORTA, B.**, « Stratégies des petites et moyennes entreprises », in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 3, op. cit, p.3105
- SCHUMPETER J.**, La théorie de l'évolution économique, trad. De J.J. Anstett, Paris, 1935
- SELVIN H.C., STUART A.**, « Datadredging Procedures in Survey Analysis », in J. Bynner an K.M. Stribley (eds.) Social Resaerch : Principles and Procedures. Harlow : Longman, 1978, p. 278-284
- SPERLING D.**, Le marketing territorial, Editions Milan-Midia, 1991.
- SPERLING D.**, Le marketing des territoires et des collectivités locales, Editions Midia, 1995
- STRATEGOR.** Stratégie, structure, décision, identité, Dunod, Paris, 3<sup>ème</sup> éd, 1999.
- TEBOUL J.**, La dynamique qualité, Les Editions d'Organisation, 1990
- TEZENA du MONTCEL H.**, « Investissement immatériel », in *Encyclopédie de gestion*, T2, p.1721- 1725
- THIETART R.A.**, et alii, Méthodes de Recherche en Management, Dunod, 1999
- TRINQUECOSTE JF.**, « Marketing stratégique », in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 2 Economica, 2<sup>ème</sup> éd, 1997, p.1951
- UNITED NATIONS**, World Investment Report, Transnational corporations, market structure and Competition Policy, 1997



**USUNIER J.C.**, Commerce entre cultures : une approche culturelle du marketing international, Presses universitaires de France, Paris, 1992, Tome 1.

**USUNIER J.C, EASTERBY-SMITH M. et THORPE R.** Introduction à la recherche en gestion, Economica, Paris, 1993.

**USUNIER J.C.**, Management International, 5<sup>e</sup> édition, Paris, PUF, 1992

**VERAN L.**, La prise de décision dans les organisations, Les Editions d'Organisation, 1991.

**VERSTRAETE, T.**, Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche, Editions de l'Adreg, 2000

**WACHEUX F.**, Méthodes qualitatives et recherche en gestion. Economica, Paris, 1996.

**WACHTER.S.** , Politiques publiques et territoires, Logiques sociales l'Harmattan, 1989.

**WEBER A.** Uber den Standort der Industrien, Tubingen, 1909, cité dans MERENNE-SCHOUMAKER B., La localisation des industries, Nathan, 1991

**WILSON**, Realizing the Power of Strategic Vision , Long Range Planning , vol.25, n°5, 1992

**YIN R. K.** Case Study Research. Design and Methods. SAGE Publications, Newbury Park, vol.5, 1989.

\*\*\*\*\*

## REVUES

**ALIOUAT B.**, « Gérer vos projets d'innovation technologique », *Gestion 2000*, N°3, 1996

**ALLIX-DESFAUTEUX E. & AUREGAN P.**, « Temps et pourparlers commerciaux bilatéraux », *Gestion 2000*, 1, 1996

**ANTOINE J.**, « La stratégie vue par les hommes de marketing », *Revue Française du Marketing*, n°155, 5/1995, p.7

**ASSOE K., INOUSSA R., et L'HER J-F.**, « Doit-on investir dans les pays émergents ? », *L'Expansion Management Review*, N° 87, Décembre 1997

**AUREGAN P. et JOFFRE P.**, « Le projet au cœur de la stratégie », *l'Expansion Management Review*, n°104, Mars 2002

**BAREL Y.**, « de la sociologie de l'intérêt, de l'identité et de l'innovation à la gestion », *Gestion 2000*, Juillet-août 1999.

**BARREYRE P.Y.Y.**, « Typologie des innovations », *Revue Française de Gestion* (janv-févr 1980) pp.9-15).

**BASS FM.** « the futur of research in marketing : marketing science », *Journal of Marketing*, fév 1993

**BELET D.**, « Une logique d'apprentissage pour de nouvelles stratégies de corporate marketing », *Décisions Marketing*, n°24, septembre-décembre 2001, p.57

**BEN MILED-CHERIF H.**, « L'implication du consommateur et ses perspectives stratégiques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.16, n°1/ 2001.

**BETTMAN J.R.**, « Perceived risk and its components : a model and empirical test », *Journal of Marketing Research*, 10, 2, 1973.

**BRECHET JP.**, « Les structures : leur importance, leur inertie, leur flexibilité », *Direction et Gestion des Entreprises* n°166, dossier « Stratégie et structure », Juillet-Août 1997

**BROUSTAIL J.**, « Un exemple d'approche historique et comparative en marketing de l'innovation : la diffusion des transmissions automatiques », in *Recherche et Applications en Marketing*, Vol VII, N°4/92, pp55-63

**BRYMAN A.**, The debate about quantitative and qualitative research : a question of method or epistemology », *The British Journal of Sociology*, vol 35 n°1, 1984, p. 75-92

**Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc**, « Investissements : état des lieux, et « la charte des PME » (M. A. Lahlimi), *Revue CONJONCTURE* N°821, Nov.2001

**COOPER et KLEINSCHMID, T.**, 1993, **GRIFFIN et PAGE**, 1996, **SONG et PARRY** 1997, **SHANKAR**, 1999.

**COVA B.**, « Marketing international de projets : un panorama des concepts et techniques », *Revue Française de Marketing*, N°127-128, 1990/2-3, p.21-28

**COVA B., BANSARD D., FLIPO J.P.**, « le marketing de projets : de la réaction à l'anticipation », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol 7 N°4, 1992, pp.83-104.

**COVA B., MAZET F., SALLE R.**, « Nouvelles approches du marketing de la grande industrie », *Revue Française de Gestion*, N°106 novembre-décembre 1995, pp22-37

**DARHOUANI L.**, « Réforme dans les banques populaires au Québec et au Maroc », *Revue Organisation et territoires, Printemps-Eté 1999*

**DAS, H.**, « Qualitative research in organizational behaviour », *Journal of Management Studies*, Vol 20 n°3, 1983, p. 301-314

**DESSINGES J.**, « Stratégies d'offre créatrice de projets », *Revue Française du Marketing* N° 127-128, 1990/2-3

**DURIEUX F., GIROD-SEVILLE M. et PERRET V.**, « De la planification stratégique à la complexité », *L'Expansion Management Review*, Sept.2000, p.84

**EISENHARDT K. M.**, « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, 14, 4, 1989

**FERNEZ-WALCH S. et ROMON F.**, « Peut-on innover dans les entreprises de BTP, Le cas du groupe GTM », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 2001, p97

**FIMBERT E. et GOMEZ M.L.**, « Il n'y a pas de stratégie sans stratège », *L'Expansion Management Review*, N°110, septembre 2003

**FLIPO J.P.**, « Le marketing d'affaires : méthodologie pour définir une stratégie », *Revue Française de Gestion*, janv.-fév.89

**FLIPO J.P., TEXIER L.**, « Marketing territorial : de la pratique à la théorie », *Revue Française du Marketing* – n°136 – 1992/1

**FOUQUE T. et TARONDEAU J-C.**, « Management : les constructeurs – William J. Abernathy », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, 2001

**GABRIEL, P.**, « Le marketing en évolution, Une analyse structurelle de l'évolution du marketing.», *Revue Gestion*, vol.26, N°3, automne 2001

**GREMED** (Groupe de Recherche et d'étude sur la mondialisation et le développement), « L'économie marocaine : vers quelle insertion internationale ? », *REMALD (Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement)* collection Thèmes actuels, N°21, 2000

**HAUCH V.**, « créativité et décision stratégique : la nécessité d'une définition », *Gestion 2000*, mars-avril 2002 (bimestriel 2) pp.15-28

**HERREROS, G.**, « La sociologie de l'innovation : une pragmatique managériale », *Gestion 2000* - 3, 1996 pp.63-76

**INGHAM, M.**, « Innovation : de l'exception à la règle », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 2001, pp 82-83

**JOLLY D.**, « Accéder à l'innovation technologique par la coopération interentreprises », *Gestion 2000* –1 – 1996, p.69

**KALIKA M. BLANCHOT, F., ISAAC H., et alii.**, « Décloisonnée et transversale, l'organisation change », *L'Expansion Management Review*, Septembre 2000. p.68-80

**LAMBIN JJ.**, « Le marketing stratégique » *Revue Française de Marketing*, N°164, 1997/4, P3-42

**LAVIDGE et STEINER**, « A model of Predictive Measurement of Advertising Effectiveness », *Journal of Marketing*, vol.25, 1961 ; Krigman,1965 ; Finn, 1983

**Le VIGOUREUX F.**, « La décision d'investissement, entre normes financières et ambition stratégique », *Gestion 2000*, N°2, mars-avril 98 : p.117

**LEWIS D.**, « The Organizational Culture Saga –from OD to TQM », *Leadership and Organization development Journal*, n°17, 1996.

**LEWIS D.**, « Introuvable culture d'entreprise », *L'Expansion Management Review*, Juin 1999

**LEWIS D.**, « *Organizational change : relationship between reactions, behaviour and organizational performance* », *Journal of Organizational change Management*, n°7, 1994

**LEWIS D.**, « communicating Organizational Culture », *Australian Journal of communication*, n°19, 1992.

**LIOUVILLE, J. & NANOPOULOS C.**, « Stratégie de spécialisation et compétitivité des PME en environnement global », *Gestion 2000*, 2, mars-avril 1998.

**LUCAS Jr. R.E.**, « On the mechanics of economic development », *Journal of Monetary Economics* 22, 3-42. North-Holland, 1988

**MAERTEN I.**, « les stratégies d'innovation en environnement complexe et incertain : le cas des entreprises apparentées à l'adhocratie. » *Gestion 2000*, 3, 1996 : p.95

**MARSH P.V.D.**, *Successful bidin an tendering*, *Gower Business Entrprise Series*, 1989

**MARTINET AC. et SILEM A.**,« les besoins des PME en informations externes », *Enseignement et Gestion* (automne 1981), pp.43-47.

**METAIS E., MOINGEON B.**, « Management de l'innovation : le « learning mix » », *Revue Française de Gestion*, Mars Avril Mai 2001, pp.113-125

**MICHELAT G.**, « Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie », *Revue Française de Sociologie*, 16, 1975, pp.229 cité par Grawitz M., *Méthode des sciences sociales*, 9<sup>ème</sup> éd., Dalloz, Paris.

**MILLIER P. et PALMER R.**, « Mieux tirer profit de l'innovation » , *l'Expansion Management Review*, n° 103, Décembre 2001. p.26

**MUELLER G.C., McKINLEY W., MONE M.A., BARKER III V. L.**, « **L'innovation, seule parade au déclin** », *L'Expansion Management Reviw*, **Juin 2002, n°105, P12**

**OUATTARA A.**, « Pratiques marketing des multinationales en Afrique », *Revue Française du Marketing* N°165, 1997/5, pp67-77

**PORTER M.**, « Les grandes idées de Michael Porter », *L'Expansion Management Review*, Juin 2001, p.29

**PORTER, M.E.**, « Les districts et les choix d'implantation », *L'Expansion Management Review* N°93, juin 1999)

**PREVOST P.** : « Les stratégies entrepreneuriales pour un développement économique local », *Revue Organisation*, automne 1994.

**ROCHE L.**, « La valeur, une notion sans cesse réinventée », *L'Expansion Management Review*, Juin 2002, p.32

**ROMELAER P.**, « Innovation, performances et organisation », *Revue Française de Gestion*, N° 118, mars-avril-mai 1998

**ROMER P.M.**, « Increasing Returns and Long-Run Growth », *Journal of Political Economy*, vol. 94, N°51, 1986

**ROURE L.**,« Les caractéristiques des champions : déterminants et incidence sur le succès des innovations »*Recherche et Applications en Marketing*, vol.15, n°2/2000

**SALAÛN Y.**, « Pilotage et management d'une unité », *Direction et Gestion des Entreprises n°136-137*, mai-juin, juillet-août 1992, Stratégie et Structure

- SAWYER, R.K.**, « The emergence of Creativity », *Philosophical Psychology*, vol. 12, n°4, 447-469, 1999
- TEXIER L.** : « Peut-on parler de marketing territorial? », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°1, 1993.
- TEXIER L. et VALLA J.P.** "Le marketing territorial et ses enjeux ", *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1992, p.151.
- VANTARPPEN H.**, « Making Time fo Innovation », *Gestion 2000*, 3, 1996
- WEICK, K.E.**, « Organizationdesign : Organization as Self Designing systems », *Organizational Dynamics*, 1977, pp31-46
- WHEELWRIGHT et CLARK 1992, ADLER 1995, HAUPTMAN et HIRJI 1996**, dans TATIKONDA M.V, MONTOYA-WEISS, Mitzi M. « De l'intégration des perspectives opérationnelles et marketing sur l'innovation produit : l'influence des facteurs portant sur les processus organisationnels et des compétences sur le développement de la performance », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol.16, n°4/2001
- WICKHAM S.**, « Investissements directs et filiales étrangères à travers l'espace industriel européen », *Economie Appliquée*, t.42, n°4, 1989
- WISSLER M. et HETZEL P.**, « L'organisation de l'interface marketing-qualité pour l'amélioration de l'offre », *Direction et Gestion des Entreprises*, N°146, mars-avril 1994, Dossier Marketing

\*\*\*\*\*

## AUTRES REFERENCES DOCUMENTAIRES

- ANDREANI J-C**, Intervention sur les Etudes qualitatives, Séminaire de l'équipe de l'AMS (Atelier Marketing Stratégique, Clermont Ferrand) 1<sup>er</sup> juin 2001 (cf également un article RFM N° Spécial Mai-Juin 2001)
- ARNAUD G.**, « l'observation Directe en milieu organisationnel : Positions du chercheur et impact d'élaboration d'une étude de cas. Groupe ESC Toulouse. *Communication présentée à la Journée d'Etude sur la Méthode des Cas, Application à la recherche en gestion. Université Montesquieu Bordeaux, le 5 décembre 2002.*
- BERGADAA M.**, « Expérience pédagogique de réalisation de cas en gestion avec des étudiants de 3<sup>ème</sup> cycle, (Observatoire de Vente et Stratégies du Marketing, HEC, Université de Genève) », *Journée d'Etude sur la Méthode des Cas, Application à la recherche en gestion, Université Montesquieu, Bordeaux IV, CREGE, le 5 décembre 2002*
- BLANC, F. et PIOTROWSKI, M.**, « Marketing et entrepreneuriat : concilier et réconcilier », *colloque Les tendances du Marketing en Europe, Venise, 2000*
- Centre Marocain de Conjoncture**, Lettre N°47
- CGEM**, « *Rapport Economique 2001* », juillet 2002
- CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE**, « Développer ses marchés à l'étranger – La coopération internationale », Guide pour les PME, les Editions d'Organisation, 1998
- DRIMAC GRAW-HILL – F.O.C.S.- CREARGIE MAROC**, « Le Maroc compétitif », plan d'action stratégique, novembre 1996
- FACULTE de BEN M'SIK**, « **communication institutionnelle et cultures. Approche comparative Maroc-France** » *colloque organisé par la faculté (2 voix, 2 espaces), les 26 et 27 mai 1996 à Casa*
- ISCAE** (Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises) « *Entreprise et mondialisation* », *Actes des journées portes ouvertes, 13<sup>ème</sup> édition, 19-20-21 mai 1998.*
- LOUART, P.**, « Pour un libre usage de la méthode des cas en sciences de gestion, (travail en cours de réalisation), *Journée d'Etude sur la Méthode des Cas, Application à la recherche en gestion, Université Montesquieu, Bordeaux IV, CREGE, le 5 décembre 2002*
- Ministère de l'Economie, Ministère du Budget** : « les administrations économiques et financières », Document de la Direction de la communication, Janvier 1995

**Ministère des Affaires Générales du Gouvernement (MAGG)& l'USAID** « Le parcours de l'investisseur au Maroc : rapport final » Etude réalisée par la société de conseil *The services Group (TSG)* (Arlington, Virginie), commanditée par l'agence américaine pour le développement international conjointement avec le **MAGG**  
**Ministère des Affaires Générales du Gouvernement** « la petite et moyenne entreprise moteur de la croissance économique », *Actes du séminaire*, 30 novembre et 1<sup>er</sup> décembre 1999

**PEREZ A. et TEXIER L.** : "Marketing territorial : un exemple d'offre définie par un réseau", colloque des ESC Rhône-Alpes, Grenoble, février 1993.

**RICO J.C.**, « Structures et organisation de la fonction marketing en milieu industriel : composantes déterminants et évolution », *actes du X<sup>e</sup> congrès de l'Association française du marketing*, 10-11 mai 94, pp879-905

**TEXIER L.** "Eléments de la décision d'implantation des entreprises", Communication présentée au colloque "Le marché des bureaux dans les agglomérations françaises", Rennes District, 15 mai 1992, **Institut de Recherche de l'Entreprise (IRE) de Lyon.**

**TEXIER L.** : "Le marché de l'implantation des entreprises : pour une première conceptualisation", communication présentée à l'International Conférence on Urban Marketing à Turin, juin 1992.

**TEXIER L.** : « Marketing et développement économique des villes », communication présentée au colloque "quelles stratégies marketing pour les collectivités territoriales?" de l'Institute for International Research, avril 1992

**VALLA J.P.** : "Développement économique et marketing territorial : enjeux et difficultés", communication présentée au colloque Marketing Urbano organisé par Torino Incontra à Turin, juin 1992.

**VALLA J.P.** : "Le comportement des entreprises en matière de localisation", documentation de l'IRE, décembre 1993.

**WACHEUX F.**, « Rêverie Epistémologique autour de l'étude de cas », *Journée d'Etude sur la Méthode des Cas, Application à la recherche en gestion, Université Montesquieu, Bordeaux IV, CREGE, le 5 décembre 2002*

\*\*\*\*\*

## **PRESSE**

**AL WASSIT**, dossier « Banques », *magazine* N°41 MARS 2000

**CATIMINI confectionne à l'étranger et contrôle en France**, N° 4, Auteur Joseph Dezaize Gabriel, p. 80-81, juin 95.

**DEFIS**, « Fabriquer à moindre coût », CCI Aix-en-Provence , Auteur Voisin Emmanuel, N°31, sept 95, p.68-71,

**ECONOMIE & ENTREPRISES**, dossier « Multinationales, envahisseurs, amis ou ennemis ? », N°13, février 2000 p35-47

**ECONOMIE & ENTREPRISES**, « dossier publicité au Maroc » *magazine*, N°15, avril 2000

**ECONOMIE & ENTREPRISES** « la culture marketing, un must pour l'entreprise » + dossier communication p.43-60 « Publicité au-delà du rêve ». N°15 avril 2000, p29-32

**ECONOMIE INTERNATIONALE**, « Les implantations dans le Sud-Est Asiatique : des craintes excessives ? » Auteur (De) LAUBIER Dominique, CCI PARIS EAP-NEGOCIA, N° 57, janvier 94, p 133-138.

**EPPLE, D. et alii**, « Organizational learning curves : a method for investigating intra-plant transfer of knowledge acquired through learning by doing », *Organisation Science*, 2, n°1, 1991, pp. 58-70

**EUROBUSINESS**, "REGIONAL DEVELOPMENT : ATTRACTING INVESTORS", CCI PARIS EAP-NEGOCIA, **Vol 2, N° 10**, mars 95, p 83-102.

**INDUSTRIES et TECHNIQUES**, Maîtriser vos flux d'informations, CCI ARLES, Auteur : BEAUFILS Philippe, N° 762, juillet 95, p 42-55.

*L'ECONOMISTE*, « Investissement : Oualalou secoue le secteur bancaire », N°1199, 04 février 2002  
*L'ECONOMISTE*, « Propriété industrielle », N°1203, 8-9-10 février 2002  
*L'ECONOMISTE*, dossier : « Les nouvelles technologies de l'information », N°1124, 17 novembre 2001  
*La GAZETTE DU MAROC* « Partenariat Euro-Méditerranéen », N°249 04-10 février 2002  
*LA VIE ECONOMIQUE*, « Dossier mise à niveau », hebdomadaire économique, N°4035 du 1<sup>er</sup> au 7 octobre 1999, p .5 (auteur de l'article : Abdelghani Dadès)  
*LA VIE ECONOMIQUE*, Opération Mise à niveau (Maroc), N°4035 du 1<sup>er</sup> au 7 octobre 1999  
*LE MATIN DU SAHARA*, Importance de la diplomatie économique marocaine, 05 juillet 2000  
*LE QUOTIDIEN DU MAIRE*, : "La méthode proposée aux communes pour attirer des entreprises" du 22 au 28 avril 1992  
*MTF L'AGEFI N° 102*, Palmarès grands prix des relations investisseurs 1998., CCI PARIS HEC-ISA, Auteur : Natouri Karim, Nov., Déc. 98, p 10-34  
*REVUE D'ECONOMIE FINANCIERE*, « Le Japon et les marchés émergents d'Asie du Sud-est asiatique », Auteur MOVAHEDI Nahid, CCI PARIS DIE, N° 30, automne 94, p 117-132.

\*\*\*\*\*

## THESES

**BOURGNE P.** « Analyse polymorphe du développement par les marques des entreprises de services industriels ». Thèse en Sciences de Gestion, Université d'Auvergne Clermont Ferrand, 1996  
**CHAUZAL, C.**, « Analyse du discours des dirigeants », thèse en Sciences de Gestion, Université d'Auvergne Clermont Ferrand, 2002  
**DEBRAY Caroline.** «Structures et stratégies de l'hypogroupe ». thèse, Université Montpellier I, 1997  
**MARTIN T.** : "Droit du développement économique et marketing des territoires", thèse, Nice, 1992.  
**PIOTROWSKI M.**, «Pays d'origine et décision Marketing : Approche qualitative des pratiques françaises » thèse en Sciences de Gestion, Université d'Auvergne Clermont Ferrand, janv. 1999

\*\*\*\*\*

## SITES INTERNET

Site **DIE** (Direction des Investissements (Rabat)) : [www.die.gov.ma](http://www.die.gov.ma)

**EVARISTE** : ministère de l'Industrie Technologies innovantes en France et dans le monde : [www.argia.fr/evariste](http://www.argia.fr/evariste)

[www.netadress.com](http://www.netadress.com)

Site : [www.leconomiste.com](http://www.leconomiste.com)

Site **ODI**

Site [www.assystem.com](http://www.assystem.com)  
[www.wanadoo.maroc.ma](http://www.wanadoo.maroc.ma) , [www.wanadoo.ma](http://www.wanadoo.ma)

Sites des principaux journaux cités.

# TABLE DES MATIERES

## SOMMAIRE

|  |    |
|--|----|
| <b>INTRODUCTION GENERALE</b>   | 1  |
| <b>Section 1 : Le contexte général</b>   | 2  |
| <b>Section 2 : Définitions</b>   | 6  |
| 2-3 L'offre créatrice  | 6  |
| 2-1-1 La valeur  | 8  |
| 2-1-2 Différentes catégories de l'offre créatrice  | 8  |
| 2-2 Le concept de stratégie  | 10 |
| 2-3 Les notions « d'offre » et de « demande »  | 13 |
| 2-4 Définition de l'avantage concurrentiel   | 13 |
| 2-5 A propos du marketing stratégique  | 14 |
| 2-6 Marchés émergents  | 16 |
| 2-7 Internationalisation / Globalisation / Mondialisation                                    | 17 |
| <b>Section 3 : choix et intérêt du sujet : intérêt pratique, méthodologique et théorique</b> | 18 |
| 3-1 Choix et intérêt pratique du sujet de thèse  | 18 |
| 3-2 Intérêt théorique  | 20 |
| 3-3 Intérêt méthodologique   | 21 |
| <b>Section 4 : Définition de la problématique générale</b>                                   | 22 |
| 4-1 - Protocole de recherche   | 23 |
| 4-2 - Principal intérêt de l'étude   | 24 |
| 4-3- Finalité de la recherche  | 25 |

|   |
|---|
| <b>1ERE PARTIE : STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT OU STRATEGIES CONCURRENTIELLES</b> |
|---|

|   |    |
|---|----|
| <b>Introduction</b>   | 30 |
| <b>Chapitre I – Monographie du marché marocain</b>          | 31 |
| <b>Section 1 : situation générale du Maroc</b>              | 31 |
| 1-1 Etat des lieux  | 31 |
| 1-2 Prise en main de la situation : les mesures adoptées    | 34 |
| 1-3 Des entraves au bon développement de l'économie         | 36 |
| <b>Section 2 : Tissu et orientation économique</b>          | 38 |
| 2-1 quelques dysfonctionnements macro et micro-économiques  | 38 |
| 2-2 Le tissu économique local                               | 40 |
| 2-2-1 composition   | 40 |
| 2-2-2 Etat des lieux  | 40 |
| <b>Section 3 : Les entreprises et le Marketing au Maroc</b> | 42 |
| 3-1 Quelques mots à propos de la notion de marketing        | 42 |
| 3-2 Conception du marketing dans le pays d'accueil          | 43 |
| 3-2-1 – Le Marketing territorial                            | 43 |
| 3-2-2 La communication pays                                 | 48 |
| 3-3 Le marketing au niveau des entreprises locales          | 48 |

|  |           |
|--|-----------|
| 3-3-1 Le cas particulier des filiales des multinationales  | 49        |
| 3-3 -2 Quand le marketing trouve difficilement sa place  | 50        |
| 3-3-3 Etat d'esprit des dirigeants   | 50        |
| 3-3-4 Particularités de la communication au Maroc  | 51        |
| 3-3-5 Autres spécificités du marché marocain   | 51        |
| <b>Section 4- Politique d'attraction</b>   | <b>53</b> |
| 4-1 Conditions d'incitation  | 53        |
| 4-1-1 Environnement mondial et local   | 53        |
| 4-1-2 Quelques impératifs locaux   | 54        |
| 4-2 Situation des investisseurs étrangers  | 55        |
| 4-3 Analyse des moyens mis en place pour attirer les investisseurs   | 55        |
| 4-3-1 parcours de l'investisseur au Maroc  | 55        |
| 4-3-2 Etapes essentielles d'ouverture  | 56        |
| 4-3-3 Moyens existants   | 57        |
| 4-3-3-1 Les acteurs  | 57        |
| 4-3-3-2 Les facteurs   | 58        |
| 4-3-3-3 Les insuffisances  | 59        |
| 4- 4 Limites de la politique d'incitation  | 59        |
| 4-4-1 Principales raisons  | 60        |
| 4-4-1-1 Un manque d' interlocuteurs  | 60        |
| 4-4-1-2 Un manque de mesures   | 60        |
| 4-4-2 Des mesures adaptables   | 61        |
| 4-4-3 Rôle des entreprises marocaines dans le processus d'incitation   | 62        |
| <br>   |           |
| <b>Chapitre II – Motivations d'investissement dans un pays étranger et rôle joué par les investisseurs étrangers</b> | <b>64</b> |
| <br>   |           |
| <b>Section 1 La décision d'investir à l'étranger</b>   | <b>64</b> |
| 1-1 Ce que recherchent les investisseurs internationaux  | 64        |
| 1-2 - Théories de localisation   | 65        |
| 1-2-1 Avantages retenus dans les décisions de localisation et description du processus décisionnel                   | 65        |
| 1-2-1-1 Le système d'acteurs   | 65        |
| 1-2-1-2 Les facteurs   | 66        |
| 1-2-2 Approches d'investissement dans un pays émergent   | 68        |
| 1-2-2 -1 Choix du pays   | 68        |
| 1-2-2-2 Choix de modalité d'entrée dans le pays d'accueil  | 68        |
| <b>Section 2 - Motivation de ces investisseurs pour aller sur des marchés émergents, et au Maroc en particulier</b>  | <b>70</b> |
| 2-1 Leur répartition   | 70        |
| 2-1-1 Les grands groupes   | 70        |
| 2-1-2 Les PME-PMI  | 70        |
| 2-2 Quelques caractéristiques des investisseurs et des investissements étrangers au Maroc                            | 71        |
| 2-3 Implantation au Maroc et stratégie de ces firmes   | 71        |
| 2-3-1 Vers une typologie des investisseurs et des investissements  | 72        |
| 2-3-2 Catégorisation de ces investisseurs, selon leur stratégie  | 75        |
| 2-4 L'investissement en pays émergents : cas du Maroc  | 76        |
| 2-4-1 – Situation d'investissement   | 76        |



|  |           |
|--|-----------|
| 2-4 -2 - Nature et forme d'investissements   | 77        |
| 2-4-3 Les Marchés cibles   | 80        |
| <b>Section 3 Phases préparatoires du processus d'investissement</b>  | <b>81</b> |
| 3-1 Informations –connaissances et prise de décision d'implantation dans un pays étranger                      | 81        |
| 3-2 Rôle des investisseurs dans la production et la collecte de l'information                                  | 82        |
| 3-3 Sources d'informations   | 84        |
| 3-3-1 Types d'informations recherchées   | 84        |
| 3-3-2 La collecte d'informations internationales   | 84        |
| 3-3-3 Sources d'information pour une délocalisation  | 85        |
| 3-4 Rôle du dirigeant  | 86        |
| <b>Section 4 – Politique marketing pour une implantation dans le pays d'accueil</b>                            | <b>87</b> |
| 4- 1 Le marketing en situation de délocalisation   | 87        |
| 4-2 Stratégie marketing des investisseurs étrangers  | 88        |
| 4-2-1 Conception du marché   | 89        |
| 4-2-1-1 Recherche de partenariat   | 89        |
| 4-2-1-2 L'approche d'un point de vue marketing   | 90        |
| 4-2-2 Stratégie déployée : à la recherche d'une solution d'approche  | 90        |
| 4-3 Avantages et inconvénients d'une standardisation opposée à une adaptation des stratégies marketing         | 93        |
| 4-4 Marketing stratégique ou opérationnel ?  | 94        |
| 4-5 Approche marketing selon le type d'entreprise  | 95        |
| <b>Section 5 Rôle des investisseurs étrangers dans le développement des pays émergents</b>                     | <b>96</b> |
| 5-1 Quelques exemples d'investissements qui ont apporté des choses positives dans l'environnement marocain     | 96        |
| 5-2 Rôle et influence sur les entreprises(PME) marocaines  | 98        |
| 5-3 Rôle catalyseur des investisseurs établis  | 99        |
| <b>Section 6 – Pratique d'offre créatrice en pays émergent</b>   | <b>99</b> |
| 6-1 - conception d'un marché émergent  | 99        |
| 6-1-1 Types et évolution d'approche de tels marchés  | 99        |
| 6-1-1-1 Rapidité d'évolution   | 99        |
| 6-1-1-2 Particularités relevées  | 100       |
| 6-1-1-3 Organisation   | 101       |
| 6-1-1-4 – Analyse du risque pays   | 102       |
| 6-1-2 L'offre créatrice dans le contexte d'un pays émergent : logique d'intention / logique d'action           | 103       |
| 6-2 Vision et définition rencontrées sur le terrain  | 103       |
| 6-3 Offre créatrice sur le marché marocain   | 104       |
| 6-3-1 Exemples d'illustration et d'ouverture   | 104       |
| 6-3-2 Offre créatrice d'investisseurs étrangers et ses conséquences  | 106       |
| 6-3-3 Des investissements et des offres créatrices qui ont eu certaines incidences : arrêt sur le consommateur | 107       |
| 6-3-4 Interaction créateur d'offre - marché d'accueil  | 107       |
| 6-3-4-1 Par rapport au pays d'accueil  | 108       |

|   |     |
|---|-----|
| 6-3-4-2 Sens de l'offre créatrice dans un pays émergent   | 108 |
| 6-3-5 Quelles conséquences sur le marché d'accueil?   | 109 |
| 6-3-6 Quelles réactions du marché ?   | 110 |
| 6-3-6-1 Effet sur le tissu économique local   | 110 |
| 6-3-6-2 Par rapport à la stratégie de l'entreprise  | 111 |
| 6-3-6-3 Conséquences sur notre réflexion  | 112 |
| <b>Conclusion du chapitre</b>   | 113 |
| <b>Chapitre III - Analyse théorique et observation pratique du thème central de l'étude : l'offre créatrice</b>                 | 114 |
| <b>section 1 : Etat de l'art</b>  | 114 |
| 1-1 : Exploitation du thème   | 114 |
| 1-1-1 L'innovation reconsidérée   | 114 |
| 1-1-2 Place de la planification dans ce nouveau désordre  | 117 |
| 1-1-3 L'avènement d'une ère nouvelle  | 118 |
| 1-1-4 Tendances d'approche actuelle   | 119 |
| 1-2 Les différentes approches de l'offre créatrice : revue critique   | 120 |
| 1-2-1 – la conception de OCHS   | 120 |
| 1-2-2 – Le Management des Ressources Technologiques ou MRT  | 122 |
| 1-2-3 Offre créatrice de projets  | 124 |
| 1-2-4 Innovation et création d'entreprise   | 125 |
| 1-2-5 Approche transdisciplinaire de la notion de créativité sous-jacente à l'innovation  | 126 |
| 1-2-5-1 Approche sociologique   | 127 |
| 1-2-5-2 Approche fondée sur des travaux menés dans le domaine de la psychologie   | 129 |
| 1-3 - Le modèle retenu  | 131 |
| 1-4 Conditions et imbrications  | 133 |
| 1-4-1 A la source : les turbulences   | 133 |
| 1-4-2 Structures d'organisation des entreprises   | 134 |
| 1-4-3 Le poids des structures dans l'explication des comportements  | 136 |
| 1-4-4 La flexibilité : facteur facilitateur de changement organisationnel   | 137 |
| 1-4-5 Relation entre structure organisationnelle et innovation  | 141 |
| 1-4-6 Trois conditions essentielles   | 142 |
| 1-4-6-1 Intégration des structures de l'entreprise et évolution des comportements   | 143 |
| 1-4-6-2 Evolution de culture(s)   | 143 |
| 1-4-6-3 Liens culture-comportement  | 146 |
| <b>Section 2 - Les différentes missions dévolues à l'offre créatrice</b>  | 149 |
| 2-1 Conditions de genèse et de mise en œuvre  | 149 |
| 2-1-1 Naissance de l'offre créatrice  | 149 |
| 2-1-2 Conditions de la genèse d'offre créatrice   | 152 |
| 2-1-2-1 Renoncer ou fonder sur les acquis de l'entreprise   | 152 |
| 2-1-2-2 Les fondements de l'économie de projets   | 154 |
| 2-2 L'innovation comme vision stratégique de l'entreprise   | 155 |
| 2-3 L'apprentissage comme source d'émergence de l'offre créatrice au sein de l'entreprise                                       | 156 |
| 2-4 - Mise en œuvre   | 158 |
| 2-4-1 Tentative de schématisation d'outil d'aide à la décision en matière d'élaboration d'offre créatrice sous forme de matrice | 159 |
| 2-4-2 Conditions et moyens de mise en œuvre   | 160 |

|  |   |     |
|--|---|-----|
| 2-4-3  | Eléments décisionnels : acteurs et facteurs   | 162 |
| 2-4-3-1  | Intervention du facteur humain  | 162 |
| 2-4-3-1-1  | A propos du rôle du dirigeant   | 162 |
| 2-4-3-1-2  | Des autres acteurs de l'entreprise  | 163 |
| 2-4-3-1-3  | Des partenaires extérieurs  | 163 |
| 2-4-3-2  | Quelle approche du comportement du consommateur en situation d'offre créatrice ?        | 163 |
| 2-4-3-3  | Rôle des pouvoirs publics   | 165 |
| 2-4-3-4  | Facteurs contextuels  | 167 |
| 2-4-3-5  | Facteurs Economiques et sociopolitiques   | 167 |
| 2-4-3-6  | Facteurs culturels  | 168 |
| 2-4-3-7  | Information-communication   | 171 |
| 2-4-3-8  | Facteur financier   | 172 |
| 2-5  | Connaissance de l'environnement : Le marché : ou l'importance des études                | 173 |
| <b>Section 3 - L'offre créatrice dans la vie de l'entreprise</b> |   | 174 |
| 3-1  | A son démarrage   | 174 |
| 3-2  | En situation de croisière   | 175 |
| 3-2-1  | L'offre créatrice et sa mission dans l'entreprise                                       | 175 |
| 3-2-2  | Les différents types de manœuvres stratégiques que permet l'innovation                  | 176 |
| 3-3  | Innovation et performance   | 178 |
| 3-4  | Innovation et compétitivité : quelles conséquences pour le management de l'entreprise ? | 178 |
| 3-4-1  | Rapprochement des deux notions  | 178 |
| 3-4-2  | Innovation et risque  | 179 |
| 3-4-2-1  | D'un point de vue économique  | 180 |
| 3-4-2-2  | D'un point de vue managérial  | 181 |
| 3-5  | Un type de management pour l'offre créatrice  | 184 |
| 3-5-1  | Ce que peut signifier ce management   | 184 |
| 3-5-2  | Les tendances actuelles de ce management  | 187 |
| 3-5-3  | Innovation et taille de l'entreprise  | 188 |
| 3-6  | Caractéristiques des structures innovantes  | 193 |
| <b>Conclusion du chapitre</b>                                    |   | 194 |

## **Chapitre IV – Cadre général de la recherche : définition de la problématique et du contexte de travail.**

|   |   |     |
|---|---|-----|
| <b>Section 1 - Raisons de notre choix</b> |   | 196 |
| 1-1                                       | Choix du sujet de thèse                             | 196 |
| 1-2                                       | L'approche retenue                                  | 197 |
| 1-2-1                                     | Par élimination                                     | 198 |
| 1-2-1-1                                   | Les créations                                       | 198 |
| 1-2-1-2                                   | Les grands projets                                  | 199 |
| 1-2-2                                     | Effet induit par le type d'offre considéré          | 199 |
| 1-3                                       | Problématique générale et propositions de recherche | 200 |
| 1-3-1                                     | Problématique générale du travail                   | 202 |
| 1-3-2                                     | Propositions de recherche                           | 203 |

## **Section 2 - L'offre créatrice, ses perspectives sur le marché d'accueil, ses repères, ses répercussions**

205

|   |            |
|---|------------|
| 2-1 L'offre et le pays hôte   | 205        |
| 2-2 Perception de l'offre : ou encore le différentiel entre les dimensions du perçu vs du construit   | 208        |
| 2-3 Pratique et diffusion d'offre créatrice   | 209        |
| 2-4 Vers une nouvelle approche de l'offre créatrice   | 210        |
| 2-4-1 Place et répercussions de l'offre créatrice dans la politique globale de l'entreprise : approche pragmatique                                  | 210        |
| 2-4-1-1 Conditions Comportementales   | 211        |
| 2-4-1-2 Conditions culturelles  | 212        |
| 2-4-1-3 Conditions structurelles  | 213        |
| 2-4-2 Intégration des structures  | 214        |
| 2-5 Implications générales de ces changements et place de l'offre créatrice dans la politique globale de l'entreprise : réalités du terrain d'étude | 215        |
| 2-5-1 Image de l'entreprise   | 215        |
| 2-5-1-1 De nouvelles valeurs  | 215        |
| 2-5-1-2 Un facteur d'auto-renforcement  | 216        |
| 2-5-2 Répercussions sur l'image globale du pays   | 216        |
| 2-6 Implications de la recherche dans l'aide à la décision  | 217        |
| 2-6-1 Structuration du marché   | 217        |
| 2-6-2 Attitude proactive vs réactive  | 218        |
| 2-6-3 Degré d'innovation  | 219        |
| 2-7 L'élaboration de la stratégie marketing en situation d'offre créatrice  | 220        |
| 2-7-1 Quelle approche de cette discipline adopter ?   | 220        |
| 2-7-2 Vers une (ré)conciliation entre le marketing et l'offre créatrice   | 223        |
| <b>Conclusion de la première partie</b>   | <b>224</b> |

|  |
|--|
| <b>2EME PARTIE METHODE DE RECHERCHE ET<br/>RESULTATS D'ANALYSE</b> |
|--|

|   |     |
|---|-----|
| <b>Introduction</b>   | 226 |
| <b>Chapitre V - Démarche méthodologique</b>   | 227 |
| <b>Introduction</b>   | 227 |
| <b>Section 1- Méthodologie</b>  | 227 |
| 1-1 Problématique   | 228 |
| 1-2 Débat méthodologique  | 230 |
| 1-3 Choix de la méthode d'analyse des données : polémique méthode quantitative/ qualitative | 232 |
| 1-4 Le choix d'approche quantitative et/ou qualitative : apports et limites                 | 232 |
| 1.4.1 La méthode quantitative et ses limites  | 232 |
| 1.4.2 La méthode qualitative  | 233 |
| 1-5 Justification et limites de la méthode utilisée   | 234 |
| 1-5-1 Choix de la méthode d'analyse des données : qualitative inductive                     | 234 |
| 1-5-2 Instruments de questionnement qualitatifs   | 234 |
| <b>Section 2 - Etude de cas</b>   | 235 |
| 2-1 Quels apports d'une telle méthode ?   | 236 |
| 2-2 Ses limites   | 239 |
| 2-3 Sa configuration dans le fond et dans la forme  | 239 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Section 3 - Cadre méthodologique de la recherche</b>   | 241 |
| 3-1 Etudes exploratoires  | 241 |
| 3-2 Phase documentaire  | 242 |
| 3-2-1 Législation marocaine en matière de situation des investisseurs étrangers au Maroc  | 242 |
| 3-2-2 Entretiens d'experts  | 243 |
| 3-2-3 Liens hypothèses-terrain  | 244 |
| 3-3 Phase exploratoire et critères adoptés pour la sélection des cas  | 246 |
| 3-3-1 Phase exploratoire  | 247 |
| 3-3-2 Secteurs et entreprises retenus   | 248 |
| 3-3-3 Des secteurs à part   | 254 |
| 3-3-3-1 La distribution   | 254 |
| 3-3-3-2 Les télécoms  | 255 |
| 3-3-3-3 les NTIC  | 255 |
| 3-4 Thèmes retenus  | 256 |
| 3-5 Deux déterminants majeurs : la « haute technicité » et l'orientation export sous-tendue par la taille d'investissement « soutenu » ou « axé » sur les IDE | 258 |
| 3-6 La part étrangère dans le chiffre d'affaires et la taille des entreprises   | 260 |
| 3-7 La localisation géographique  | 261 |
| <br>  |     |
| <b>Section 4 - Choix et présentation des cas</b>  | 262 |
| 4-1 Protocole de préparation d'un choix   | 262 |
| 4-2 Choix des cas : un choix raisonné   | 264 |
| 4-2-1 Modalités du choix  | 264 |
| 4-2-2 Problématique sectorielle   | 266 |
| 4-2-3 Taille des entreprises  | 267 |
| 4-3 Tableau présentant les cas retenus  | 267 |
| 4-4 Analyse du protocole de recherche au travers des cas  | 268 |
| 4-4-1 Protocole des entretiens et processus de recherche  | 268 |
| 4-4-2 les sources d'information   | 269 |
| 4-4-2-1 La collecte des données   | 269 |
| 4-4-2-2 Caractéristiques du recueil des données   | 271 |
| 4-4-2-3 Principaux modes de collecte  | 271 |
| 4-4-2-4 Protocole des entretiens  | 272 |
| 4-4-2-5 Déroulement   | 274 |
| 4-5 Impact et position du chercheur   | 275 |
| 4-6 Rôle et importance de l'équipe ou laboratoire de tutelle  | 278 |
| 4-7 Gestion du terrain  | 279 |
| 4-8 Outils de collecte utilisés : le guide d'entretien  | 279 |
| 4-8-1 Gestion de l'outil : à propos du guide d'entretien  | 280 |
| 4-8-2 Le guide à proprement parler  | 280 |
| 4-9 Gestion des données   | 281 |
| 4-9-1 Restitution des données : rédaction des cas   | 282 |
| 4-9-2 A propos du récit   | 283 |
| <br>  |     |
| <b>Section 5 - Analyse descriptive des cas</b>  | 284 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Conclusion du chapitre</b>   | 287 |
| <b>Chapitre VI - Analyse individuelle et croisée des cas</b>  | 288 |
| <b>Section 1 - Description intra-cas</b>  | 288 |
| <b>Section 2 - Analyse inter-cas : Présentation à un niveau général</b>                             | 295 |
| 2-1 Analyse globale   | 295 |
| 2-1-1 Perception et conception de l'offre créatrice   | 295 |
| 2-1-2 Approche marché en situation d'offre créatrice  | 297 |
| 2-1-3 Gestion de l'offre dans les cas étudiés   | 299 |
| 2-2 Points particuliers   | 300 |
| 2-2-1 Le partenariat  | 300 |
| 2-2-2 La concurrence  | 302 |
| 2-2-3 Les diverses attitudes de l'entreprise vis à vis de son marché                                | 303 |
| 2-3 Corrélation entre la décision d'investissement et la décision d'offre créatrice                 | 304 |
| 2-4 Adaptabilité ou offre d'adaptation vs offre spécifique  | 308 |
| 2-5 Conditions de mise en œuvre et difficultés majeures liées à l'instauration de l'offre créatrice | 310 |
| 2-6 Notion de temps   | 312 |
| 2-7 Le point sur quelques apports   | 313 |
| 2-8 La communication : une place à part   | 314 |
| <b>Section 3 - Analyse inter-cas : Présentation à un niveau synthétique</b>                         | 316 |
| 3-1 Effets variables de l'offre créatrice   | 316 |
| 3-1-1 Sur le domaine d'activité   | 316 |
| 3-1-2 Sur le marché   | 318 |
| 3-2 Introduction de valeurs nouvelles   | 320 |
| 3-2-1 Au sein de l'entreprise   | 320 |
| 3-2-2 Chez le consommateur  | 322 |
| 3-3 Des formes et un recours variables selon le marché  | 325 |
| 3-3-1 Marché local  | 326 |
| 3-3-1-1 Quand l'offre créatrice est synonyme de transfert de techniques de management               | 326 |
| 3-3-1-2 Les ressources humaines   | 329 |
| 3-3-1-3 Configurations mentales   | 329 |
| 3-3-2 Export  | 330 |
| 3-4 Les différentes missions affectées au paradigme d'offre créatrice                               | 331 |
| 3-4-1 Source de pérennité   | 331 |
| 3-4-2 Source de différenciation et d'avantage concurrentiel   | 332 |
| 3-4-3 Valorisation et identification à l'occident   | 332 |
| 3-4-4 Emulation et apprentissage  | 333 |
| 3-4-4-1 Emulation   | 333 |
| 3-4-4-2 Apprentissage   | 333 |
| 3-5 Un rôle tactique qui peut se révéler stratégique dans certains cas                              | 333 |
| 3-6 Axes d'applications de l'offre créatrice dans la politique managériale de l'entreprise          | 335 |
| 3-6-1 Etat du marché au moment de l'offre   | 335 |
| 3-6-1-1 Angle juridique et légal  | 335 |

|   |     |
|---|-----|
| 3-6-1-2 Structurel  | 336 |
| 3-6-1-3 Attentes du marché  | 337 |
| 3-6-2 Au niveau des ressources humaines   | 337 |
| 3-6-3 Formation   | 339 |
| 3-6-4 Marketing   | 340 |
| <b>Section 4 : De nouvelles propositions</b>  | 345 |
| 4-1 Facteurs-clés émanant du marché d'accueil   | 345 |
| 4-1-1 Eléments apportés par l'investisseur étranger   | 346 |
| 4-1-2 Les facteurs trouvés sur le marché d'accueil  | 347 |
| 4-2 Offre créatrice et personnalité du dirigeant  | 351 |
| <b>Conclusion du chapitre</b>   | 353 |
| <b>Chapitre VII – Conceptualisation d'une pratique :<br/>Proposition d'un modèle</b>                        | 354 |
| <b>Introduction</b>   | 354 |
| <b>Section 1 : Entretiens confirmatoires</b>  | 355 |
| 1-1 Justification et description du schéma proposé  | 355 |
| 1-1-1 Pourquoi le modèle de Porter  | 355 |
| 1-1-2 Structure générale du canevas   | 356 |
| 1-1-3 Présentation du modèle de base  | 357 |
| 1-1-4 Des trames différentes en fonction de critères sectoriels   | 358 |
| 1-1-5 Comment envisager le rapprochement entre ces considérations et<br>les faits empiriques ?              | 360 |
| 1-1-6 Quelles structures du modèle allons-nous obtenir ?  | 363 |
| 1-2 Analyse des cas dans l'optique du modèle  | 366 |
| 1-3 Mise au point sur des phénomènes observés   | 367 |
| <b>Section 2 : Analyse à optique conceptuelle</b>   | 372 |
| 2-1 Première étape : affiner le modèle  | 372 |
| 2-2 Deuxième étape : premières constatations  | 375 |
| 2-3 Troisième étape : l'orientation vers un type marché et ses conséquences<br>sur les facteurs de décision | 383 |
| 2-4 Quatrième étape : des facteurs et des secteurs  | 386 |
| 2-5 cinquième étape : les figures du canevas telles que rapportées au marché<br>visé et au secteur concerné | 389 |
| <b>Préconisations</b>   | 399 |
| <b>Conclusion du chapitre</b>   | 407 |
| <b>CONCLUSION GENERALE</b>  | 409 |
| 1 - Sur un plan théorique   | 414 |
| 2- Intérêt méthodologique   | 416 |
| 3 – Contributions pratiques   | 417 |
| 4- Les limites de la recherche  | 418 |
| 5- Prolongement de la recherche   | 418 |
| <b>BIBLIOGRAPHIE</b>  | 420 |

# **ANNEXES**



# SOMMAIRE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Annexes A : Annexes Méthodologiques</b>  | <b>3</b>  |
| <b>A.1. Courrier</b>  | <b>3</b>  |
| <b>A.2. Guides d'entretien 1&amp; 2</b>   | <b>5</b>  |
| <b>A3 Mode et lieu d'entretien (déroulement)</b>  | <b>12</b> |
| <br>  |           |
| <b>Annexe B : Annexes dispositions et textes juridiques</b>   | <b>14</b> |
| <b>B.1. Quelques orientations en matière d'incitation à l'investissement :<br/>la lettre royale</b>                           | <b>14</b> |
| <b>B.2. Les guichets uniques</b>  | <b>15</b> |
| <b>B.3. Charte Investisseur</b>   | <b>17</b> |
| <b>B.4. Circulaire des Douanes du 1<sup>er</sup> juillet 1998 (admission temporaire)</b>                                      | <b>19</b> |
| <b>B.5. Dahir N° 1-97-65 du 1<sup>er</sup> mai 1997 portant création des tribunaux de commerce<br/>et des cours d'appel</b>   | <b>19</b> |
| <b>B.6. Circulaire N° 1589 de l'Office des Changes du 15 septembre 1992 (établit la<br/>libre convertibilité des changes)</b> | <b>19</b> |
| <b>B.7. Autres dispositions</b>   | <b>19</b> |
| <br>  |           |
| <b>Annexes C : Annexes compte-rendu d'entretien<br/>et présentation de cas</b>  | <b>20</b> |
| <br>  |           |
| <b>Annexes D : Quelques compléments à l'étude</b>   | <b>63</b> |
| <b>D.1. L'investissement Direct Etranger (IDE) au Maroc en quelques mots</b>  | <b>63</b> |
| <b>D.2. Présentation du Maroc</b>   | <b>64</b> |
| <b>D.3. Rapport Coface sur risque pays</b>  | <b>64</b> |
| <b>D.4. Quelques sources d'informations pour une implantation à l'étranger</b>  | <b>67</b> |
| <br>  |           |
| <b>Annexes E : Extraits du journal de bord</b>  | <b>70</b> |

# Annexes A

## Annexes Méthodologiques

### A1 : Quelques exemples de courrier envoyé entre autres à :

#### **- Monsieur LOUITRI de LMS Marketing (Maroc)**

Professeur universitaire depuis une quinzaine d'années, consultant en marketing, en stratégie auprès d'entreprises marocaines et étrangères.

- **M. Mezouar de LMS Conseil (Maroc)** & auteur de « Managers et changement au Maroc », Editions CRD

- **Madame Zouhair Responsable RH** à la Chambre de Commerce et d'Industrie d'Agadir (CCISA)

- **Monsieur Yves-Laurent MAHE** (antenne de la DREE, AMBASSADE de France au Maroc). Attaché commercial – **Mission Economique et Financière près de l'Ambassade de France au Maroc**

#### **A un organisme étranger :**

#### **Monsieur le Conseiller commercial,(Ambassade de France, Rabat)**

Je travaille actuellement sur un projet de recherche, dans le cadre de la préparation d'une thèse en gestion, à l'Université d'Auvergne à Clermont-Ferrand.

L'intitulé de ce travail se pose comme suit : « INVESTISSEURS ETRANGERS ET OFFRE CREATRICE : Cas d'un pays émergent : Le Maroc ».

Je me permets de ce fait de vous contacter, afin de convenir avec vous d'une entrevue pour discuter plus amplement de ce projet, lequel, j'en suis sûre ne manquera pas de vous intéresser.

Dans l'attente de vous rencontrer très bientôt, sachant que votre collaboration, vos compétences et votre expérience en matière d'investissements étrangers au Maroc sont indispensables à l'aboutissement de ce travail, je vous prie d'agréer, Monsieur le Conseiller, l'expression de mes sentiments les plus dévoués.

A.Charai

## **A un organisme marocain**

**Monsieur DOR, Président de la CCISA, Agadir**

Monsieur le Président,

Je travaille actuellement sur un projet de recherche, dans le cadre de la préparation d'une thèse en gestion, à l'Université d'Auvergne à Clermont-Ferrand.

L'intitulé de ce travail se pose comme suit : « **INVESTISSEURS ETRANGERS ET OFFRE CREATRICE : Cas d'un pays émergent : Le Maroc** ».

Je me permets de ce fait de vous contacter, afin de solliciter une entrevue qui me permettrait de vous exposer les orientations de ce travail, ses besoins en terrain et en informations, et de façon plus générale ses objectifs et ses ambitions.

Mes attentes d'une telle entrevue porteront essentiellement sur votre vision et votre conception de l'offre créatrice telle qu'elle est pratiquée de façon générale au Maroc, ainsi que sur le rôle d'institutions marocaines telle que la vôtre. Tous les conseils et informations que vous pourriez me dispenser, mais également vos attentes par rapport à un tel travail seront d'un apport précieux pour l'aboutissement de ce projet.

Dans l'attente de vous rencontrer très bientôt, pour approfondir ce thème, lequel ne manquera pas, j'en suis convaincue, de vous intéresser, Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

A.Charai

## **Aux dirigeants d'entreprises :**

Monsieur le Directeur,

Je travaille actuellement sur un projet de recherche, dans le cadre de la préparation d'une thèse en gestion, à l'Université d'Auvergne à Clermont-Ferrand.

L'intitulé de ce travail se pose comme suit : « **INVESTISSEURS ETRANGERS ET OFFRE CREATRICE : Cas d'un pays émergent : Le Maroc** ».

Je me permets de ce fait de vous contacter, afin de solliciter une entrevue qui me permettrait de vous exposer les orientations de ce travail, ses besoins en terrain et en informations, et de façon plus générale ses objectifs et ses ambitions.

Votre vision et votre conception de l'offre créatrice telle qu'elle est pratiquée de façon générale au Maroc, et dans votre secteur de façon plus précise, tous les conseils et informations que vous pourriez me dispenser, mais également vos attentes par rapport à un tel travail seront d'un apport précieux pour l'aboutissement de ce projet.

Dans l'attente de vous rencontrer très bientôt, pour approfondir ce thème, lequel ne manquera pas, j'en suis convaincue, de vous intéresser, Veuillez agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes sentiments les plus dévoués.

A. Charai

## A 2 : Guides d'entretien

# GUIDE D'ENTRETIEN

## **1<sup>ère</sup> partie :**

### **1) Entreprise :**

origine,

secteur d'activité,

part étrangère,

effectif,

dirigeant,

partenariat

marché cible(local, local+export, export seul)

production : gammes, produits, position par rapport à la concurrence, type de clientèle

forces et faiblesses sur marché local - raisons

forces et faiblesses à l'export – raisons

Part étrangère et part de l'entreprise considérée dans le secteur concerné

### **2) L'expérience**

Motivations et intérêt pour les PVD comme le Maroc ?

Décision d'implantation ? stratégie ?

(relances)

- enjeux (coûts, position concurrentielle, approvisionnement, accès à certains marchés...)?, dimension ? facteurs d'élaboration de l'ensemble des choix étudiés et des critères d'évaluation ?

(le projet peut être : lancement nouveau produit, changement d'unité de fabrication, extension du réseau commercial, réorganisation fonctionnelle, etc...)

- Comment sont évalués et calculés les risques qui poussent à aller ailleurs, à s'organiser autrement ?

- la délocalisation ou du moins la structure de filialisation n'est-ce pas (devenu) une forme organisationnelle qui favorise la malléabilité des structures, la mobilisation des compétences et l'ouverture sur l'extérieur ?

- le choix organisationnel, je suppose qu'il est stratégique, dans quel but est-il réalisé ? les motivations des décideurs peuvent-elles influencer sur la prise de décision ? De quelle manière ?

- l'émergence et la formulation du projet d'implantation

- la consultation de l'ensemble des sites envisagés (avez-vous envisagé d'autres sites susceptibles de répondre au mieux aux besoins de l'entreprise ?

- processus de comparaison des solutions

- comment sont identifiés les critères de comparaison, sont-ils définis à l'avance ou apparaissent-ils au fur et à mesure de l'analyse des sites ?
- rôle des intervenants internes et externes dans la prise de décision

### **Critères de choix des firmes : peu ou pas tournées vers l'export ?**

- Type de stratégie appliquée : offensive/défensive
- Comment se fait l'analyse des opportunités ? études de marché pour connaître les potentiels, les attentes de la clientèle, ses processus d'achat ?
- Comment intervient le marketing en amont et en aval dans la sélection des valeurs de l'entreprise à privilégier : segmentation de marché ? ciblage ? positionnement ?
- Quels sont les outils dont dispose l'entreprise pour atteindre ses objectifs auprès du marché cible ?
- Sur quels éléments peut intervenir la restructuration de l'environnement ?

### **3) Attitude réactive vs pro-active :**

Est-il vrai que par une attitude proactive l'entreprise façonne son territoire et son environnement plus qu'elle ne s'y adapte ?

Votre attitude vis à vis de l'environnement :

macro-environnement ?

Concurrence ?

Relations avec les différents partenaires ?

Anticipation ?

### **4) Actions sur le marché**

arrive-t-on à influencer une demande et comment procède-t-on ?(marché local et/ou export) (agir sur la perception des valeurs)perception de la production locale, recherche de réconciliation avec ces produits ?), avez-vous pu qualifier les besoins et attentes des clients ?

### **5) Offre créatrice ou innovation**

Environnement propice : comment de façon générale et dans votre cas en particulier l'environnement peut être propice à la mise en place d'un projet d'innovation ?

- L'innovation est le résultat de quelque chose ou le point de départ d'autre chose ?
- Comment anticiper sur les évolutions de l'environnement (technique, technologique, commercial, humain, financier...) et rester un acteur significatif (ou le devenir) sur le marché ?
- un soutien des pouvoirs publics, des collectivités locales et des organismes consulaires, acteurs qui sont au cœur du système est-il sinon indispensable du moins nécessaire, ou pas ?.
- Politique de mondialisation : ses effets en matière d'offre créatrice aussi bien pour la multinationale que pour la PME-PMI. Effets dans le tourbillon de la mondialisation-globalisation du contrôle par la maison-mère et des autres expériences de l'entreprise sur d'autres marchés (si possible émergents).capitalisation d'expérience
- Offre de produits spécifiques : dilemme standardisation/adaptation : causes et effets
  - Pour l'entreprise
  - Pour le marché considéré

### **6) Expérience propre :**

❖ type d'offre (d'innovation) faite dans quel domaine

❖ **Energies mobilisées :**

❖ comment est-elle née dans l'entreprise

❖ rupture spatiale /rupture temporelle

## 7) portée de l'offre :

- pour l'entreprise : changements induits en interne ? renforcement de certains comportements et culture ou changements radicaux ?
- Au niveau de son image, de sa notoriété
- éventuellement la maison-mère
- le secteur : apports concrets, différentiel d'image
- le marché, apports + modification perception
- image des produits et perception qualité
- image ressources humaines
- Image du pays
- les entreprises nationales du même secteur : comportement et effets d'influence

- ❖ l'innovation pour perdurer ou l'innovation pour dépasser ?
- ❖ place de l'innovation dans la stratégie globale de l'entreprise
- ❖ Peut-on envisager la gestion ou même l'élaboration d'une offre créatrice sans l'existence préalable d'une stratégie marketing au sein de l'entreprise ? quel rôle a joué le marketing dans la mise en place de l'offre traitée (préparation du terrain ? image du secteur ? quelle variable du mix a plus aidé ou été utilisée pour cette mise en œuvre ?
- ❖ l'innovation : une culture de l'entreprise ou l'innovation comme/ou par contrainte ?

## 8) Approche de l'entreprise en matière d'offre créatrice :

- ❖ **est-ce une stratégie**, une **culture**, un **nouveau moyen de gestion** pour ne pas rester en arrière du peloton de marche ?, **une stratégie ou un nouveau procédé** ?
- Genèse d'une offre sur un marché émergent : volonté d'initiation, politique d'écroulement, de globalisation, de contingence, de rupture... ?
  - Déclinaison de cette offre : type : technologique, de différenciation, sociétale ?

## 9) Dimension managériale :

Identification des facteurs qui peuvent intervenir en tant que levier pour opérer un transfert de techniques de management, (donner du sens et un contenu au transfert des techniques de management de façon générale au Maroc)

- démarche multi-sites, multi-pays, multi-temporelle.. quels sont les critères de réussite en définitive pour le développement d'une offre créatrice adaptée à des contextes particuliers ?
- Comment gérer l'offre créatrice dans un autre contexte que celui du pays d'origine ?
  - Objectifs assignés à l'offre
  - Mise en œuvre et conditions
  - blocages
  - incidence entreprise/marché

Qui sont les porteurs d'un environnement qui peuvent faciliter la mise en œuvre de l'offre créatrice ?

Dans quels cas le MKG traditionnel ne peut pas être appliqué ?

Comment peut-on intégrer la nécessité de composer une grappe industrielle locale ? Dans quel cas va-t-on suggérer de le faire

- incidence marché/entreprise : le marché peut-il ne pas autoriser certaines offres créatrices ou les gêner, comment ?
- ❖ Conséquences managériales pour l'entreprise (comportements, culture, structure, organisation, communication)
- ❖ Conception du marketing dans une telle situation
- ❖ Types d'études réalisées (au départ, pour le suivi et le contrôle)

- ❖ Changements relationnels induits avec les partenaires de l'entreprise
- ❖ Raisons du succès ou d'échec de cette expérience (difficultés rencontrées, portage...)
- ❖ Quelle a été votre démarche d'étude de marché plus expérimentale, plus interrogative ?
- ❖ L'idée du concept et du projet a-t-elle fait l'objet d'une communication précoce ?
- ❖ Avez-vous cherché des porte-parole par ce biais visant à la diffusion de l'information ?
- ❖ Avez-vous adopté une démarche traditionnelle, séquentielle de mise en place de votre projet, ou avez-vous testé autre chose vous permettant des retours sur l'idée et sur les capacités du contexte dans lequel s'inscrivait votre projet ?
- ❖ La capacité d'apprentissage de l'environnement permet-elle le portage du projet ? Comment ? réticence vis à vis de l'offre traitée, de quel ordre (culturel, intellectuel.. ?)
- ❖ Est-on prêt au Maroc aux mutations technologiques à tous les niveaux ?
- ❖ Il y a l'attitude créative, et il y a la mise en œuvre, comment s'effectue-t-elle, comment se traduit-elle au niveau des procédures, (du changement) de la structure, des ressources allouées ?
- ❖ attitude vis à vis du risque perçu (méfiance devant le changement, complication ou simplification du problème ?
- ❖ comportement et tâche du DG (PDG) à tenir face à l'innovation ?
- ❖ attitude de l'entreprise pour offrir le meilleur service ? (différents recours à la sous-traitance, est-ce pour des raisons de coûts ?
- ❖ les managers innovateurs dit F.Dert sont pris entre différentes contradictions notamment entre « l'éclectisme technologique, qui ouvre sur la « fertilisation croisée » et la spécialisation croissante, au nom de la compétence », comment vous situez-vous ? de quoi vous rapprocheriez-vous ?

Le changement c'est

- faire partager les raisons de changer ?
- faire accepter des objectifs marquant une rupture avec le passé ?
- entraîner les individus à adopter de nouveaux comportements. ?

## 10) Mise en réseau

Parler en particulier de la mise en réseau intervenue suite au lancement du projet : mise en relation des acteurs, des activités, des liaisons entre les ressources.

### Degré de rupture de l'innovation par rapport aux technologies existantes

L'innovation est-elle radicale ou incrémentale ?

## 11) Facteurs clés de réussite et d'échec d'une innovation dans un pays émergent ?

-exemples de projets qui ont avorté :

-projets qui n'ont pas trouvé d'échos au niveau de la demande (offre créatrice non adaptée)

-projets au contraire qui semblaient voués à un succès demi-teinte et qui ont pourtant explosé

-projets qui ont bien marché parce que menés de façon originale, pertinente ?

- Management de l'offre créatrice ?
- Coût de l'innovation ?
- Comment insérer une stratégie d'innovation dans une stratégie globale (générale) ?
- Comment introduire du changement sans perdre les atouts de la continuité(acquis) ?

## 2<sup>ème</sup> partie : Macro & micro-environnement

### I- Marché :

- 1) attentes du marché
- 2) stratégie de portefeuille menée en conformité avec ces attentes

## II – l'Etat

- conditions législatives, fiscales, formation, (voir ceux concernant les fonds propres des PME PMI : développement des fonds propres, étude de nouvelles formules de statut juridique, fiscal, financier de l'entreprise naissante, stock-options en les étendant aux mandataires sociaux ?, l'épargne à risque.... ? Comment reconstituer leur marge et réduire leur endettement....)
- L'Etat a-t-il un rôle dans l'orientation de pans d'activités ?
- Comment jouent et vont jouer à l'avenir les privatisations dans cette perspective d'influence du marché des activités et d'offres nouvelles ?
  - Dans quels domaines fait-on de la recherche – développement au Maroc ?

## III – l'environnement scientifique et technique

### 1) externe à l'entreprise

- exercez-vous une veille suffisante sur l'ensemble de votre environnement ?
- surveillez-vous le progrès de vos concurrents ?
- avez-vous une gestion efficace des flux d'information scientifiques et techniques, internes ou externes ?

### 2) interne à l'entreprise

- a) Marketing
- b) RH

#### a) Marketing

- la concertation entre R&D et MKG est-elle suffisamment développée ?

#### b) les ressources humaines

- la gestion des RH tient-elle suffisamment compte des exigences de la gestion des expertises ?

## Micro-environnement :

## IV – projet de l'entreprise

- 1) savoir et expertises, technologies détenues ?
- 2) gestion de l'information ?
- 3) comportements : ouverture ? degré ?
- 4) culture de l'entreprise, du DG ?
- 5) structures d'innovation internes

### 1) état des lieux

technologies :

- technologies qui vous différencient des concurrents
  - simplement introduites dans des produits de l'entreprise ?
  - mises en œuvre dans des procédés de fabrication (ou systèmes de gestion propres à l'entreprise ?
  - protégés par des brevets ?
  - votre position et votre politique en comparaison avec la concurrence ?
- comment est assurée la transmission du savoir chez vous ?

### 2) gestion de l'information

les besoins en informations, en conseils ?

Qui peut ou pourrait les dispenser ?

- parmi les sources d'information externes possibles, quelles sont celles qui sont régulièrement utilisées dans l'entreprise ?
  - le bouche à oreille
  - les revues générales
  - les revues spécialisées



- les banques de données (combien ? évolution des dépenses) les banques de donnée, disponibles et consultées au Maroc ?
- les consultants et cabinets d'études (combien, évolution des dépenses)
- les séminaires et colloques spécialisés (nombre)
- les visites d'usines à l'extérieur de la société (nombre)

### **Inventaire et évaluation :**

A quand remonte votre dernier inventaire ? comment ont été consignés les résultats ?

### **Sauvegarde et enrichissement :**

Comment est-elle assurée ? par quels moyens ? pratique de la politique de Propriété Industrielle ? (brevet, secret, accès d'usine protégé, marques déposées... ? gestion des compétences humaines pour éviter les fuites ? formalisation et transmission du savoir au sein de l'entreprise.

Pratique de la Recherche & Développement ? coopérez-vous avec d'autres entreprises ? Faites-vous appel à la sous-traitance et pour quelles raisons ?

La formation et la circulation de l'information au sein de votre entreprise sont-elles effectuées de façon informelle, structurée, organisée ou se font-elles sur le tas ?

### **Optimisation et surveillance :**

Comment valorisez-vous et renforcez-vous vos technologies actuelles ?

Principaux freins pour vous empêcher de mieux valoriser vos ressources technologiques ?

en ce qui concerne la **surveillance** (opportunités, menaces, échanges en interne et avec l'extérieur) : que dénote ce terme au Maroc, par rapport à l'environnement de l'entreprise ?

- crédibilité des informations ?

- quelles tendances se dégagent, quels sont les signaux précurseurs de ruptures à venir (dans votre domaine ou dans d'autres) ?

- personnes chargées dans votre entreprise de la collecte des données sur l'extérieur ?

- Comportement vis à vis du renseignement ? (peur du fisc... ?)

- comment s'articulent les relations entre les différentes fonctions de votre entreprise ?

- degré de partage de l'information et du savoir

- comportement vis à vis du changement, des apports nouveaux ?

Quels sont au Maroc les grands handicaps en matière d'innovation ?

Quel sens peut-on donner à la mise en commun des compétences (pour assurer un meilleur professionnalisme) au Maroc ?

Au Maroc il y a semble-t-il davantage de développement que de recherche, en raison des transferts de technologies. Comment cet avantage est-il exploité, est-il bien exploité pour un développement plus efficace ?

La culture du pays facilite-elle l'intégration de ces technologies venues d'ailleurs ?

Aides et subventions existantes pour la recherche d'informations

Moyens de soutien de l'innovation au niveau régional ? National ?

⇒ quels sens et contenu donner au transfert des techniques de management de façon générale et au Maroc en particulier ?

⇒ que dire du partenariat au Maroc ?

⇒ gestion de l'offre créatrice dans un pays autre (adaptation à des contextes particuliers) que pays d'origine ? (compléments à apporter si thème insuffisamment abordé lors de l'entretien)

Ce qui est intéressant dans une **offre créatrice : le perçu ou le construit ?**

⇒ quelles sont les trois principales caractéristiques que l'on peut constater chez des entreprises solides qui se sentent capables de s'engager dans le processus d'offre créatrice ?

### 3<sup>ème</sup> partie

**MODELE** : ensemble de pistes concernant les facteurs-clés de la logique décisionnelle de l'offre créatrice, la liste dont je dispose (à l'issue de l'étude exploratoire) n'est pas complète et par conséquent elle est à enrichir

➤ 1<sup>ère</sup> question : qu'en est-il de la valeur explicative de ces différentes pistes du point de vue de la personne qui est en face de moi ?

Cerner les 3, 4 facteurs qui constituent véritablement le cœur des variables explicatives

➤ 2<sup>ème</sup> question j'approfondie chacune de ces variables explicatives, dans les détails, j'essaie de les décortiquer pour essayer de voir quel est le contenu précis

➤ 3<sup>ème</sup> question qui est fondamentale dans un modèle, c'est comment fonctionne l'interdépendance de ces différents facteurs entre eux, indépendamment même de l'influence de l'offre créatrice. Cette interdépendance n'est pas toujours apparente.

#### En ce qui concerne le modèle :

⇒ aller dans le détail et décliner véritablement en quoi consistent les coûts de production par exemple, et ce à quoi ils font référence : en matière de système, en matière de coût d'intrants, de logistique, de coûts de matière, en quoi ces différents éléments donnent du sens à l'influence qu'exerceraient les coûts de production sur l'offre créatrice,

⇒ les études préalables à la mise en œuvre de l'offre. Si elles existent sont-elles des études de faisabilité ou bien sont-elles une phase d'élaboration/action plus rapides et moins séquentielles que dans une démarche traditionnelle de partage de marché.

⇒ il y a différentes composantes, il ne faut pas considérer qu'un ensemble est une masse cohérente forcément, les pouvoirs publics, l'Etat, cela renvoie peut être à des incohérences, à des contradictions, à des incompatibilités. On peut citer par exemple les interactions de la politique des pouvoirs publics et son incohérence entre la politique d'échange et sa politique d'incitation à l'investissement, ou entre la politique de l'emploi et la politique du commerce extérieur. De même que dans le facteur humain il y a du **quantitatif**, du **qualitatif**, de **l'offre**, de **la demande**, des **profits** qui ne sont peut être pas totalement **indépendants** de la nature de **l'offre créatrice** dont on parle, il y a des sous-problématiques par exemple à l'intérieur de ce même facteur, il est très difficile de **procéder par agrégation**, l'objectif est de savoir **quelle est la partie qui agit le plus**(quanti, quali...), et cette partie on peut la cerner dans un premier temps sur un mode raisonné. Mais pour réellement démontrer la pertinence des perceptions empiriques, il faut **aller dans le détail et décliner véritablement en quoi ces différents éléments donnent du sens à l'influence exercée.**

#### Conclusion

Y a-t-il à votre avis d'autres aspects intéressants que l'on n'a pas abordés ?

Votre avis sur ce travail ?

## Guide autres acteurs

Thèmes principaux : (Que pensez-vous ?)

1. Le Maroc et sa politique d'attraction, le train de mesures de réformes et les efforts d'assainissement
2. Quel est le rôle des investisseurs étrangers dans les processus d'industrialisation et d'organisation du marché ?
3. Position et stratégie adoptées, ou à adopter par les investisseurs étrangers au Maroc ?
4. Signification et pratique de l'innovation ou offre créatrice au Maroc ?

### A 3 Déroulement d'entretien

**Mode, lieu, durée d'entretien et responsables des vingt neuf entreprises interviewés, en phase exploratoire.**

| Entreprise    | Secteur       | Lieu   | Type d'entretien  | Fonction           | Durée  |
|---------------|---------------|--------|-------------------|--------------------|--------|
| Médi Télécom  | Télécoms      | Casa   | face à face       | PDG                | 6 H 30 |
| Vivendi       | Télécoms      | Rabat  | Tél + face à face | Dir. Com           | 1H30   |
| Maroc Connect | Tech. Info    | Casa   | face à face       | Dir. Génér.        | 4 H30  |
| Redal         | Concession    | Rabat  | face à face       | Dir. Gén. + Direc. | 5 H    |
| ONA           | Omnium        | Casa   | face à face       |                    | 1 H    |
| Segaplast     | Inject. Plast | France | face à face       | Dir. Génér.        | 3 H    |
| Assystem      | Etudes        | Casa   | face à face       | Dir. Génér.        | 4 H    |
| Sialco        | Pêche         | Agadir | face à face       | Dir. Génér.        | 3 H    |
| Belmonte      | Pêche         | Agadir | face à face       | Dir. Génér.        | 2 H    |
| Vanelli       | Pêche         | Agadir | face à face       | Dir. Génér.        | 6 H    |
| Cofarma       | Distrib.      | Casa   | face à face       | Dir. Génér.        | 6 H    |

|                        |                |        |             |                          |        |
|------------------------|----------------|--------|-------------|--------------------------|--------|
| Mc Donald's            | Restaur.       | Casa   | face à face | Dir. Génér.              | 6 H    |
| Accor                  | tourisme       | Casa   | face à face | Dir. Génér. +<br>Dir. RH | 6 H    |
| Maphar                 | Pharmac.       | Casa   | face à face | Dir. Génér.              | 2 H    |
| Akzo Nobel             | Chimie         | Casa   | face à face | Dir. Génér.              | 2 H    |
| Strafor                | Elect-méng     | Casa   | face à face | Dir. Génér.              | 2 H    |
| Thomson                | Elect-méng     | Casa   | face à face | Dir. Génér.              | 2 H    |
| Elecan                 | Elect.navale   | Agadir | face à face | Dir. Génér.              | 1 H    |
| Ilaïcom                | Télécom        | Casa   | face à face | Dir. Génér.              | 1h 30  |
| Galaxie                | Distrib.Electr | Casa   | face à face | Dir. Génér.              | 2 H    |
| Frumat                 | Agro-alim.     | Casa   | face à face | cadre sup.               | 2 H    |
| ST Microélec.          | Electronique   | Casa   | face à face | Dir. Génér.              | 6 H    |
| Novaprim               | Electronique   | Temara | face à face | Dir. Génér.              | 6 H 30 |
| EURO Maroc             | Industr(assoc) | Casa   | Télep.+ FàF | Président                | 2 H    |
| Canal H.               | Télévis.       | Casa   | face à face | Dir. Génér.              | 6 H    |
| Acre                   | Industr.       | Casa   | face à face | Resp. Maroc              | 2 H    |
| Glaxo(GSK)             | Pharm.         | Casa   | face à face | Cadre                    | 2 H    |
| Mawarid<br>(Pizza Hut) | Restaur.       | Casa   | face à face | Dir. Génér.              | 1 H 30 |
| X<br>(M. Bouayaïd)     | Pêche          | Agadir | face à face | Dir. Génér.              | 3 H    |

## **Annexes B**

### **Annexes textes et dispositions juridiques**

#### **B.1. Quelques orientation en matière d'incitation à l'investissement : la lettre royale**

Parmi les réformes on peut citer la libéralisation du secteur financier, la nouvelle loi sur les SA, la création des tribunaux de commerce, la baisse de 17% des produits énergétiques.

Sa Majesté Mohamed VI a envoyé une Lettre Royale (09 janvier 2002) à son premier ministre dans laquelle le souverain a posé les jalons d'une nouvelle vision du développement économique par la gestion déconcentrée de l'investissement et la levée des entraves que rencontraient les chefs d'entreprises. La lettre Royale a également donné toute sa plénitude au nouveau concept de l'autorité.

*« le nouveau concept d'autorité en matière économique c'est essentiellement dit Driss Benhima, Wali du Grand Casablanca, de nouveaux moyens mis à la disposition de l'administration territoriale pour aider l'emploi et aider le développement. »* ( Extrait de l'émission télévisée : Emergence (24/04/02))

Ces nouveaux moyens sont donc la gestion déconcentrée de l'investissement par la régionalisation et la création de 24 centres régionaux d'investissement (CRI) communément appelés guichets uniques sous la tutelle du Wali. Ces centres devront fournir une aide à la création d'entreprise par un formulaire unique listant les renseignements utiles à la création d'entreprise et à l'accompagnement des investisseurs. Les CRI seront également les interlocuteurs entre l'administration et les porteurs de projets, ils devront également aider les entreprises existantes à développer de nouveaux projets d'investissement. Autre point évoqué par la Lettre Royale, celui de la concession de la gestion et de l'aménagement des zones industrielles et touristiques au domaine privé agréé par l'Etat et enfin le renforcement des pouvoirs économiques des walis.

Cette lettre apporte l'orientation, le contenu, le texte et les délais d'application, cela est nouveau et incite à passer de la parole aux actes.

## B.2. Les guichets uniques

### Guichet Unique

Source : l'Economiste, 18 janvier 2001

#### **Guichets uniques: De l'improvisation à la certification** **Par Tayebi GUEMOURIA, directeur de la CCIS/M**

Finalement, les différentes copies du projet du guichet unique formulées et conçues par des départements ministériels concurrentiels n'auront servi qu'à alimenter un débat creux entre administrations en quête de leadership et de prestige. Et en prenant en main personnellement ce dossier sensible depuis le discours du 9 janvier dernier, SA Majesté a voulu ainsi montrer que l'acte d'investir relève désormais «du domaine réservé!», et par voie de conséquence, il ne doit souffrir ni négligence, ni incompétence, et encore moins imprudence. Les modalités du déploiement de cet acte ont été déléguées aux walis investis d'une mission dont la complexité est tel, qu'elle touche au politique, à l'économique et enfin à l'ordre administratif.

#### **- Une mesure: La certification**

C'est pourquoi il faudrait penser rapidement à la certification de ces guichets uniques. Cette pratique courante est en effet en mesure d'asseoir leur notoriété, de convaincre les investisseurs, et de forcer le respect de nos concurrents. Il ne suffit pas en effet de décréter la création de ces organes d'accueil pour qu'ils soient efficaces. Encore faut-il normaliser leurs démarches et clarifier tous les parcours nécessaires à l'aboutissement de l'investissement. Mais d'autres conditions non limitatives au demeurant s'avèrent à leur tour indispensables, pour garantir à cette action de profonde réforme administrative la concrétisation des objectifs pour lesquels elle a été entreprise, à savoir la relance de la croissance, la création d'emploi et la canalisation des capitaux privés. D'abord et en raison de la richesse et de la multiplicité des activités concernées par l'investissement, il va falloir dès à présent préciser les projets qui sont éligibles au traitement par le guichet unique, en établissant des listes de projet aussi exhaustives que possible, ou bien encore procéder par élimination. Autrement, le guichet unique sera pris d'assaut par tous les porteurs de projet de quelque nature que ce soit, abstraction faite de ceux indiqués dans la lettre royale du 9 janvier (industrie, agro-industrie, tourisme, mines). Car tous ceux qui sont épuisés par les va-et-vient dans les couloirs des communes et les tracasseries des commissions locales qui délivrent les diverses autorisations requises, vont vouloir trouver refuge auprès du «guichet miracle». Parallèlement, de pseudo-investisseurs vont à leur tour chercher auprès de ces guichets des documents administratifs que d'autres «clients» plus solvables pourraient exploiter et récupérer à leur propre compte.

En effet, combien d'investisseurs fantômes n'ont-ils pas obtenu des terrains industriels à des prix modiques, et ont tiré une plus-value après avoir juste spéculé? Et combien de crédits furent également accordés à des projets fictifs sans qu'ils soient à jamais remboursés, et combien de sociétés-écran furent constituées pour ne servir qu'à inonder le marché national de produits normalement destinés à être réexportés? Autrement dit, la question est de savoir comment arriver à distinguer entre un vrai investisseur et un chasseur d'opportunités, qui grâce à l'élan d'enthousiasme des responsables obtiendra «des autorisations-projets-vendables-clefs en main?» Une autre génération de spéculateurs risque ainsi de voir le jour. Enfin, concernant les rapports du guichet unique avec son environnement, celui-ci devra modifier ses rapports avec les bureaux d'études, les fiduciaires, et en somme avec tous ces «guichets uniques privés» qui ne sont pas tous compétents et qui, en cas de retards, de fautes qui incomberaient à une prise en main approximative et non professionnelle des dossiers de leurs clients, endosseraient la responsabilité au guichet unique alternant ainsi son image et sa crédibilité.

Le recours des investisseurs à une tierce partie intermédiaire devra se faire à leurs risques et périls. et ceux-ci doivent être avertis au préalable. Ceci d'une part. d'autre part. il faudrait

également se méfier de l'attitude selon laquelle, le guichet unique chargé de l'accueil de l'investisseur pourra commencer à zéro sa mission d'aide à la création d'entreprise. Cette dernière est en effet d'une sensibilité extrême, non seulement parce qu'elle constitue le premier contact du promoteur avec l'administration, mais parce qu'elle conditionne la confiance qui sera établie entre les deux parties, et ensuite la qualité de la réputation du guichet unique auprès du public à l'affût des vrais changements, et prêt à bondir l'arme de la critique qui risque de massacrer le modèle. Le ministère de l'Intérieur n'a pas développé auprès des wilayas et provinces cette formule de conseil et d'appui à l'entreprise, et les Services de liaison administratives et de la promotion d'investissement (Slapi) ont surtout été des bureaux d'enregistrement et de recensement des projets. Par contre, les CCIS, et les délégations du ministère de l'Industrie et du Commerce avaient depuis les années 80, créé avec l'appui du PNUD, les cellules d'assistance conseil, recruté des ingénieurs spécialisés, investi dans les techniques modernes des NTIC et conçu des applications informatiques appropriées. Il serait regrettable tout simplement de ne pas recourir à leurs prestations et de vouloir mettre sur les rails en quelques semaines un chantier qui nécessite une longue préparation. Et puis, bien sûr, la communication étant le maître mot dans ce projet, chaque région ne doit pas réaliser ses propres outils de communication (site Internet, CD-Rom, brochures), au risque de se retrouver à la fin avec des informations contradictoires sur les démarches à suivre ou les documents à présenter. Auquel cas, l'effet boomrang risque d'être fatal. Une seule campagne de promotion bien orchestrée coupera court à des dépenses inutiles et à l'improvisation, et aux risques d'interprétations divergentes. Et puis, à la fin, comme nous faisons la promotion de notre destination touristique, le guichet unique aura besoin d'ambassadeurs qualifiés pour convaincre tous les donneurs d'ordre des vraies raisons de choisir le Maroc parmi lesquels l'existence du guichet bien sûr. Peut-être que le projet de regroupement sous une seule bannière du CMPE, de l'ODI, de la maison de l'artisan, les délégations du tourisme à l'étranger, permettra-t-il de rationaliser la question de la promotion de notre pays à l'étranger et de soigner son image de marque.

### **Centres de formalités des entreprises**

Les centres de formalités des entreprises seront prochainement créés. Ils seront logés dans les Chambres de Commerce, d'Industrie et de Services (CCIS) et permettront l'enregistrement de toute création d'entreprise. Par ailleurs, ils suivront la vie des autres entreprises relevant de la compétence territoriale de la Chambre. Les données recueillies seront transmises à la Direction de la Statistique, qui suivra l'ensemble des répertoires régionaux. Les textes législatifs et réglementaires nécessaires à la concrétisation de ces projets sont en cours d'élaboration.

Nadia BELKHAYAT(mai 2000 )

Janvier 2002 mise en place des guichets régionaux uniques.

### B.3. Charte Investisseur

#### Charte de l'investissement

Dispositif visant à réduire le coût de l'investissement.

C'est une loi cadre promulguée le 8 novembre 1995 qui a pour objectif d'arrêter l'action de l'Etat en vue du développement et de la promotion des investissements pour les dix années à venir. Parmi les dispositions prévues par la dite loi incitant à l'investissement on retiendra notamment<sup>1</sup> :

- la liberté de l'acte d'investir : les investissements étrangers au Maroc peuvent se faire sans autorisation préalable de l'Office des changes lorsqu'ils sont financés en devises. Cependant, l'investisseur devra effectuer un compte rendu à l'Office des changes dans les 6 mois suivant la réalisation de l'investissement.
- La liberté de transfert des bénéfices et des capitaux : le Maroc garantit la liberté de transfert du capital investi, des plus-values et des produits de cession et de liquidation ainsi que des bénéfices nets d'impôt sans limitation de montant ni de durée.
- L'allégement du coût de l'investissement :
  - o limitation des droits d'importation des biens d'équipement, des biens d'outillage ainsi que de leurs pièces détachées : le taux minimum est de 2,5% et maximum de 10%
  - o les biens d'équipement, matériels et outillages nécessaires à l'investissement sont exonérés du prélèvement fiscal à l'importation (PFI) et de taxe parafiscale.
  - o Les biens d'équipement, matériels et outillages acquis localement ou importés directement ou par l'intermédiaire d'une entreprise de crédit bail à inscrire dans un compte d'immobilisation sont exonérés de la TVA.
  - o Les droits d'apport en société à titre pur et simple sont limités à 0,5%.
  - o Les actes d'acquisition de terrains destinés à la réalisation d'un projet d'investissement sont exonérés.
  - o Un taux de 2,5% est appliqué aux acquisitions de terrains destinés à la réalisation d'opérations de lotissement de construction.
  - o Les entreprises soumises à l'IS ou à l'IGR peuvent constituer une provision pour investissement pour l'acquisition de biens d'équipements, matériels et outillages dans la double limite de 20% du bénéfice fiscal avant impôt et de 30% de la valeur globale de l'investissement projeté.
- Régime de faveur pour les entreprises exportatrices de produits et de services : les entreprises bénéficient des avantages suivants :
  - o Exonération totale de l'IS ou d'IGR pendant cinq ans à compter de l'exercice au cours duquel la première opération d'exportation a été réalisée. L'exonération s'applique au chiffre d'affaires réalisé à l'exportation. Cependant, ces entreprises doivent s'acquitter de l'impôt de Participation à la Solidarité Nationale au taux de 25% du montant de l'IS qui aurait été normalement dû en l'absence d'exonération soit un taux effectif de 8,75% du bénéfice imposable des sociétés.
  - o Réduction de 50% du montant de ces impôts au-delà de cette première période de 5 ans.
  - o Exonération de l'impôt des patentes et de la taxe urbaine.

---

<sup>1</sup> *Le Parcours de l'investisseur au Maroc*, Rapport final, op cité, juin 1999



- Exonération du principale de l'impôt des patentes pour les entreprises nouvelles pendant une période de 5 ans à compter du début de l'activité.
- Exonération de la taxe urbaine sur les constructions nouvelles, machines et équipements pendant une période de 5 ans suivant celle de leur achèvement ou de leur installation.
- Les mesures d'ordre foncier et administratif :
  - Convention avec l'Etat : l'Etat peut conclure avec les entreprises dont le programme d'investissement est considéré comme important en raison de son montant, du nombre d'emplois stables à créer, de la région dans laquelle il doit être réalisé, de la technologie dont il assurera le transfert, ou de sa contribution à la protection de l'environnement, des contrats particuliers leur accordant outre les avantages de droit commun une exonération des dépenses ci-après :
    - Dépenses d'acquisition du terrain nécessaire à la réalisation de l'investissement ;
    - Dépenses d'infrastructure externe ;
    - Frais de formation professionnelle.
  - Zones industrielles : prise en charge par l'Etat d'une partie du coût d'aménagement des zones industrielles implantées dans les provinces et préfectures dont le niveau de développement économique justifie une aide particulière de l'Etat.

A propos de ces zones industrielles et des terrains équipés en général, cette étude du Parcours de l'investisseur au Maroc, rapporte les commentaires faits par la Banque Mondiale après une étude réalisée en août 1998, à propos du manque de terrains équipés dans les zones industrielles : « un thème lié à l'infrastructure est celui du manque de terrains industriels bien équipés et des services s'y rapportant (services de marketing, techniques et commerciaux) à même d'encourager le développement du secteur privé au Maroc, ce qui constitue un obstacle sérieux à l'investissement privé dans l'industrie marocaine. Les goulots d'étranglement administratifs ont contribué au manque de terrains industriels équipés. La conversion par exemple de terrains agricoles ou de terrains non conservés en terrains industriels s'est avérée très difficile. De même, plusieurs facteurs ont donné lieu à des obstacles au développement de terrains industriels par les privés. D'abord, il y a le risque de concurrence déloyale de la part des agences publiques qui ont traditionnellement reçu des terrains à titre gracieux ou à des prix modiques. Deuxièmement, le droit d'occuper et d'utiliser les terrains appartenant à l'Etat par le secteur privé est précaire : seuls les baux pour une durée maximale de vingt ans sont autorisés et même ces contrats peuvent être annulés par l'Etat par l'intermédiaire d'un simple préavis de trois mois, sans possibilité de recours. Troisièmement, l'expérience qui a consisté récemment à demander aux privés de développer et de gérer des zones industrielles (Tanger, Nador, Nouaceur et Jorf Lasfar) fut un échec malgré le lancement d'appels d'offre internationaux, suggérant ainsi des conditions d'investissements pas assez claires ni assez favorables pour attirer des investisseurs privés. »

#### **B.4. Circulaire des Douanes du 1<sup>er</sup> juillet 1998 (admission temporaire)**

La législation, les réglementations et les procédures douanières ont profondément été modifiées, dans un sens de transparence, de simplification et d'alignement sur les standards internationaux en matière de commerce international, avec en premier lieu une amélioration au niveau des taux tarifaires.

Le Nouveau code douanier en 1999 a confirmé les efforts réalisés (et entrepris) du Maroc au niveau des réformes, des diminutions des charges fiscales sur le commerce ou de la rationalisation des procédures douanières. Quelques lois en ont découlé :

#### **B.5. Dahir N° 1-97-65 du 1<sup>er</sup> mai 1997 portant création des tribunaux de commerce et des cours d'appel**

En matière d'environnement juridique, l'organisation judiciaire a été renforcée par la création des tribunaux administratifs et des tribunaux de commerce qui ont pour mission outre le règlement de litiges commerciaux, la mission d'accompagner les changements économiques au Maroc.

#### **B.6. Circulaire N° 1589 de l'Office des Changes du 15 septembre 1992 (établit la libre convertibilité des changes)**

La réglementation des changes et les procédures douanières ont été considérablement assouplies afin d'offrir aux investisseurs étrangers un cadre attrayant aussi bien pour la circulation des marchandises que des capitaux<sup>2</sup>

#### **B.7. Autres dispositions**

- **Loi N° 19-94 du 26 janvier 1995 (zones franches)**

- **Principales dispositions de la circulaire relative au mécanisme de conversion de la dette extérieure en investissement : source site DIE :**

"Conformément aux dispositions de la section 60 de l'accord de restructuration et de consolidation de la dette (R.C.A) conclu le 20 septembre 1990 entre le Royaume du Maroc et les Banques commerciales internationales, le Royaume peut mettre en place des opérations de conversion de dette en investissement.

La circulaire n°310 597 du 11 octobre 1993 du Ministère des Finances définit les règles et les modalités de mise en œuvre d'un programme de conversion de la dette en investissement d'un montant de 50 millions d'USD par voie d'adjudication. Sauf que "l'investissement ne doit pas porter sur le rachat ou l'augmentation de capital d'affaires pré-existantes", cette possibilité de conversion est réservée aux étrangers (résidents ou non) et aux résidents marocains à l'étranger. Le financement par conversion de la dette a pour limite un tiers du montant global du projet d'investissement.

Sur le même document on peut également lire "**les dispositions de la loi pour le transfert des entreprises publiques au secteur privé** (ministre des la privatisation + commission de 5 membres avec des compétences dans l'économie, les finances, et le social. Procédures d'application régies par décrets n° 2-90-402, 2-90-403, 2-90-577 et 2-90-578 qui fixent les règles d'évaluation de cession totale ou partielle de l'entreprise, l'accès de nouvelles catégories sociales à la propriété des entreprises, le développement et le renforcement des économies régionales, la lutte contre l'accaparement et les modalités juridiques et financières des transferts, plus les conditions et les modalités d'attribution de parts aux salariés des entreprises transférées.

Et les dispositions du projet de la réforme boursière.(Bourse transformée en SA prise par l'Etat et les intermédiaires en bourse).

---

<sup>2</sup> Le Parcours de l'investisseur au Maroc, Rapport final, op cité, juin 1999

## ANNEXES C

### Comptes-rendus d'entretiens et présentation des cas

|                  |
|------------------|
| Cas Medi-Télécom |
|------------------|

#### Fonction du responsable rencontré : Directeur général

**Présentation** : Méditel s'est officiellement installé sur le marché marocain des télécoms depuis le 29 mars 2000. En dépit de l'ancienneté et de la force commerciale de son concurrent, Méditel a pu se forger une place de plus en plus grande sur le marché des télécoms. Méditel couvre aujourd'hui 80 % de la population marocaine

A la veille de l'attribution de la deuxième licence, le Maroc comptait exactement 158.270 clients GSM . En 2001, ils sont plus de 3 millions.

Il faut dire que l'attente était forte et se situait à deux niveaux : au niveau consommateur et au niveau des autorités

Les autorités en octroyant une seconde licence de téléphonie cellulaire avaient pour objectif une libéralisation du secteur, une plus grande compétition et une plus large diffusion de la téléphonie et plus largement des nouvelles technologies de l'information au sein de la population. Ceci la société a pu l'apporter.

L'attente du consommateur par rapport à l'arrivée d'un autre opérateur était en revanche démesurée : l'image qui était projetée au niveau des consommateurs était une image très en avance de ce que la société pouvait être, en fait il y a eu sur-attente.

Ces réactions ont rapidement donné lieu à des études de perception et de comportement vis à vis de la téléphonie mobile en général *« nous suivons cette évolution par des enquêtes bimensuelles ou trimestrielles à la fois sur l'image de notre concurrent par rapport à un certain nombre de points et sur notre propre image, et plus précisément l'image de chaque opérateur tel que perçu par les consommateurs sur les actes de qualité, de performance, de modernité, d'innovation... mais également pour avoir la perception de la téléphonie mobile »*

Par rapport aux autorités, à part le chiffre qui était payé, il n'eut pas d'autres incidences. Les responsables n'ont pas marqué d'observer, toutefois que la libéralisation et l'ouverture qui sont bien contrôlées sont très positives en terme d'impact économique, et en terme d'investissement, ou encore d'offre d'emploi, de valeur ajoutée, ou de recettes fiscales, **c'est quelque chose qui a accéléré le mouvement de privatisation de l'opérateur historique.**

Au niveau des consommateurs, les choses se sont, par la suite, estompées et la demande est devenue plus raisonnable, plus réaliste. Après que la marque fut bien installée, les dirigeants ont travaillé sur les axes d'amélioration de service, d'une meilleure segmentation de l'offre, *« au départ nous avions des présupposés sur le marché, confortés bien sûr par des études, mais ce n'était pas la réalité, maintenant nous avons notre propre expérience et une meilleure vision, à partir de là nous pouvons ajuster notre stratégie »*

Un des points forts de cette entreprise est son écoute permanente et sa préoccupation de répondre aux besoins spécifiques du marché auquel elle s'adresse. Les études évoquées plus haut mais aussi un souci de segmentation et de ciblage l'attestent. Partis de produits génériques, les dirigeants de Médi Télécom ont créé un certain nombre de produits et certains de leurs produits sont aujourd'hui dupliqués, dans d'autres marchés par leurs partenaires techniques, ceci parce qu'il y a eu étude des besoins des clients marocains, du marché marocain, *« on a trouvé le bon produit, les gens ont mis en place les systèmes qu'il faut pour pouvoir répondre à ces besoins spécifiques »*, ce qui implique une évolution en matière de savoir-faire sur ce marché.

Quant aux potentialités et à la maturité des technologies actuellement présentes sur ce marché, on assiste à leur maîtrise dans ce domaine, les équipes travaillent localement sur des choses qui peuvent y être adéquates, *« on ne prend pas un module qui est valable en*

*Angleterre ou au Brésil et on essaie de le transposer au Maroc, non, on essaie de dire que les Marocains souhaitent tel type de produit. Bien sûr il reste toujours un corps de la technologie « radio », qu'on ne peut pas modifier, mais tout ce qui est modèle de facturation ou autre, il faut les adopter aux ressources locales ».*

L'une des offres créatrices forte de cette entreprise est la constitution d'un réseau commercial, en externe avec des partenaires que la société a su intégrer à sa philosophie et à sa pratique commerciale, et qu'elle a contribué à réorganiser en basant leurs relations sur la confiance mutuelle *« il faut conduire cette relation de confiance de manière intelligente, pour dire attention c'est un partenariat, quand vous gagnez on gagne et quand vous perdez on perd, et vice versa, les gens qui ont compris cela marchent très bien, d'autres gardent quand même une certaine méfiance, c'est naturel, cela veut dire peut être qu'à terme ce réseau pourra se restructurer. »*

De ce fait la distribution est totalement externalisée. Méditel a tout de même pris le soin d'imposer des ventes exclusives, une vente spécialisée. Ce qui a permis à Médi Télécom de recentrer sa force de vente interne directement sur les grands comptes, parce que les entreprises partenaires n'avaient pas le poids économique suffisant pour s'attaquer aux grands comptes *corporate*, pour lesquels l'approche est différente en matière de marketing. *« Nous faisons une approche combinée, cela veut dire que l'approche commerciale se fait par ce réseau, mais l'appui se fait par des managers de notre entreprise qui viennent en appui. »*. Mais plus encore cela lui a permis de se recentrer sur le cœur de son métier : la gestion de clientèle et la gestion des réseaux (techniques).

L'innovation dans ce secteur peut se situer à deux niveaux :

- l'innovation technologique au sens technique du terme,
- les usages qui tombent rapidement dans une *« banalité affligeante »*, c'est donc là que l'imagination doit être la plus fertile pour rendre un produit de grande consommation attrayant et surtout *« maintenir la flamme »*, avec ce que l'on peut greffer autour, ce que l'on peut mettre en affectif, de nouveau, c'est ce qui alimentera l'envie du produit. *« La part affective est extrêmement importante, il faut que la qualité, la fiabilité, et l'aspect innovation soient maintenus et alimentés en permanence, c'est au niveau de ce cocktail que la flamme peut être maintenue. Et là les équipes aujourd'hui ont montré qu'elles ont un bon rythme en termes d'écoute de marché, de retour, d'évaluation »* afin de répondre aux attentes du marché et de lui faire des offres nouvelles. La finalité pour les dirigeants *« c'est d'avoir une stratégie gagnante qui consiste à dire j'introduis ce qui satisfait le client, parfois en attente, parfois en offre à laquelle il ne s'attend pas et qui présente un intérêt pour lui »*

Les offres ne consistent pas seulement à adapter des produits venus d'ailleurs, elles sont aussi dictées par le marché local, et sont donc des innovations à part entière, pour exemple la mise en place de produits *« abonnés »* qui sont très innovants, en ce sens qu'il y a plafonnement et que la société passe à une facturation prépayée, *« cela veut dire qu'en prouesses techniques c'est absolument fabuleux parce que c'est un besoin qui est apparu lors des études de marché que nous avons faites sur la clientèle entreprise, c'est un produit qui ne vient pas d'ailleurs qui n'existe pas chez nos deux groupes partenaires et qui est susceptible d'être importé par eux (effet maison-mère), pour l'instaurer dans certains pays d'Amérique latine notamment. »*

C'est un produit qui est sorti de manière typique suite aux études réalisées sur le marché marocain. Il a permis à la société d'avoir un saut technologique très important, en particulier en matière de systèmes et de programmation.

Les offres produits sont donc des produits spécifiques (ex : produit avec facturation post-payée avec une jonction avec du pré-payé, et une facture plafonnée qui n'existe nul part ailleurs dans le monde ). Le marketing est totalement local.

L'avantage du Maroc c'est que c'est aussi un peu un laboratoire, dans la mesure où pour des extensions sur des pays similaires, l'exemple marocain sera pertinent pour les implanter ailleurs.

|   |
|---|
| <b>Entreprise : Médi Télécom</b>  |
| <b>Origine :</b> Joint-venture, structure actionnariale, entreprise qualifiée d'hybride par son dirigeant, elle est nationale parce qu'elle a des racines locales,, mais elle a aussi des racines étrangères,   |
| <b>Secteur d'activité :</b> télécommunications  |
| <b>Part étrangère dans l'entreprise :</b> crédit multi-devises, intégrant aux partenaires internationaux, une tranche nationale à laquelle participent de nombreuses banques marocaines, à hauteur de 20% du montant total.   |
| <b>CA :</b> 6,5 milliards de dirhams. Et, en décembre 2001, il passe à 7,975 milliards de dirhams   |
| <b>Dirigeant :</b> M. Saâd BENDIDI - PDG MEDITELECOM  |
| <b>Effectif :</b> 450 employés directs dont 24 expatriés  |
| <b>Partenariat :</b> partenaires locaux ou étrangers : partenariat entre des leaders marocains de l'industrie et de la finance et deux multinationales du secteur des télécommunications. Forts d'expériences internationales, les groupes Telefonica et Portugal Telecom apportent leur maîtrise des nouvelles technologies des télécommunications.  |
| <b>participation dans le capital de Médi Télécom</b>  |
| Groupe Telefonica : à hauteur de <b>30,5 %</b>  |
| Groupe Portugal Telecom : <b>idem.</b>  |
| <b>Le Groupe BMCE Bank, : 20 % du capital</b> apporte sa connaissance approfondie du tissu socio-économique du pays   |
| <b>Le Groupe AKWA</b> , industriel, opère dans la distribution des hydrocarbures : <b>11 % du capital,</b>  |
| <b>La Caisse de Dépôts et de Gestion</b> , investisseur financier de référence : <b>8 %</b>   |
| Maintenant pourquoi avoir des partenaires marocains ?   |
| Dans les offres concurrentes c'était celle qui avait la plus forte composante marocaine. La CDG (Caisse de Dépôt et de Gestion) était dans le cahier des charges, la présence d'un groupe financier marocain et d'un groupe pétrolier, qui a l'habitude de la distribution, s'expliquent par le fait que :  |
| 1 – comme c'est un investissement lourd en termes de capitaux, de pouvoir faire un partage de risque  |
| 2 – d'avoir des gens qui ont des réseaux parce que c'est un métier de distribution grand public, et qu'il faut avoir l'habitude de grands réseaux, l'habitude de recrutement des ressources humaines, de mettre en place un réseau de distribution.   |
| <b>Marché cible(local, local+export, export seul) :</b> couvre près de 80% de la population. Envisage la Tunisie dans un premier temps, puis extension au reste de l'Afrique.   |
| <b>Positionnement :</b> Médi Télécom se positionne comme le premier opérateur privé marocain de télécommunications ayant réussi l'alliance de compétences nationales et internationales afin de développer une réelle maîtrise technologique autour d'un grand projet commun : faire entrer le Maroc dans l'ère nouvelle des télécommunications pour tous. Met en avant son rôle d'émulateur de modernisation de son secteur d'activité |
| <b>Principaux concurrents :</b> <b>Maroc Telecom opérateur historique.</b>  |
| <b>Production :</b> pas de production mais essentiellement de la distribution de sa marque Meditel  |
| Leader sur le marché de la téléphonie mobile  |
| Type de clientèle : ensemble de la population qu'il couvre à 80%  |
| <b>Forces et faiblesses sur marché local – raisons :</b> la capacité de mobiliser des équipes de valeur, et la capacité financière, esprit d'entrepreneuriat. Structuration réglementaire non encore achevée, situation ambiguë entre cet opérateur et l'opérateur historique   |
| <b>Part étrangère et part de l'entreprise considérée dans le secteur concerné :</b> 32 % de parts de marché   |

## Investir dans un pays émergent

1 – lancement par le gouvernement marocain d'une compétition internationale ouverte pour libéraliser le secteur des télécommunications,

2 - besoin d'opérateurs faisant preuve d'une expérience internationale forte dans le domaine du mobile, et donc seuls des internationaux de premier plan pouvaient s'y intéresser.

Maintenant plus spécifiquement sur les partenaires ibériques que sont TELEFONICA et PORTUGAL TELECOM, ces deux partenaires ont des expériences sur d'autres PVD, ils ont

- premièrement mené une phase d'extension, dans les années 90 sur l'Amérique Latine, séparément et conjointement, donc TELEFONICA est devenu un acteur majeur international grâce à son expansion en Amérique Latine, et PORTUGAL TELECOM, aussi dans ses anciennes colonies et surtout au Brésil.
- Deuxièmement, ces deux partenaires sont liés par des accords sur un développement international.
- Troisième facteur, ils considèrent que la zone d'expansion naturelle pour eux, c'est la zone Méditerranée, pour rééquilibrer avec le reste du monde; et que cette zone est une zone à fort potentiel dans laquelle ils ont des facteurs de proximité, de connaissances, ils considèrent que le marché est important, et qu'ils peuvent y dupliquer les expériences favorables qu'ils ont eu en Amérique Latine, puisque ce n'est pas seulement la Méditerranée en elle-même, mais que ce sont des comportements, des niveaux de revenus qui sont similaires à des marchés émergents qu'ils ont eu en Amérique Latine.

**Autre point important :** les investisseurs ici situent dans le cadre d'une politique régionale, c'est à dire que le Maroc ne serait qu'un premier pas par rapport à une expansion dans la région.

Enfin, ils souhaitent se positionner dans les télécommunications, comme un nœud de réseaux de la région par rapport à l'ensemble de la communauté européenne.

### Stratégie :

stratégie commune des groupes Telefonica et Portugal Télécom de s'investir dans les marchés émergents à très forts potentiels tel que cela a été fait en Amérique latine et en Afrique

Il n'y a pas de maison-mère, il y a des opérateurs portugais et espagnols et il y a le degré de dépendance et d'indépendance par rapport à ces opérateurs, la réponse est différenciée.

Sur un aspect technologique par exemple, il y a standardisation,

Sur des choses plus spécifiques à Méditel : les solutions sont locales

### Perception du marché

Marché de taille assez réduite (30 millions d'habitants) avec un niveau de revenus très faible. Très souvent il y a des constats différenciés. Quand il est intéressant d'investir au Maroc, se pose le problème suivant : l'installation manufacturière ou de production est difficile compte tenu de la taille du marché. Voilà pourquoi dans d'autres cas, c'est l'idée régionale qui émerge (surtout dans les services).

## L'offre créatrice en pays émergent

C'est la combinaison de deux choses : ce sont des « *best practices* » internationales dans un domaine et aussi la prise en compte de certaines caractéristiques locales.

Les ressources humaines locales n'ont rien à envier à d'autres, le problème serait peut être un problème d'adéquation de formation

Mais si le marché est là les institutions de formation doivent s'adapter. Il y a par conséquent ces périodes de transitions qui sont toujours difficiles à gérer, et là il faut être créatif en trouvant par exemple des formations alternées, la formation continue, faire des ateliers En terme de production intellectuelle, de développement de logiciels, de développement de télécoms, il n'y a aucune limitation, les ressources locales sont capables de drainer tout cela. Il faut un partenariat, d'ouverture sur des secteurs évolués, puisque là nous sommes en temps réel au rythme d'économie mondiale, les gens sont « *on line* » sur une catégorie mondiale

Un autre type d'aspect innovant, à l'occasion de cet investissement, c'est la première fois que le secteur bancaire local a été associé en « parts importantes à un financement international » L'innovation dans ce type de secteur est à un niveau managérial : c'est un travail d'équipe multinationale très forte, en très peu de temps.

L'innovation est sur un degré d'externalisation très forte

Application à la téléphonie mobile des concepts gagnants qui prévalaient dans le cadre de la distribution et dans les produits de grande consommation, et ce dans des délais très courts, Puis cette culture a été insufflée à tout le réseau de partenaires et dans toute l'entreprise. Application des choses qui existaient chez les lessiviers, les méthodes de soft drinks, dans les cosmétiques, les produits de grande consommation, c'est là aussi un produit de grande consommation

### **Pratique et Répercussions de l'offre créatrice**

Montage et Gestion rigoureuse d'un réseau commercial, qui n'existait pas auparavant avec forte externalisation.

Il y avait surtout le secteur traditionnel, avec beaucoup d'informel, le secteur s'est structuré, modernisé, et est géré selon des critères qui s'inspirent des meilleurs benchmarking mondiaux : rigueur, informatisation, formation à la vente, formation à l'accueil, formation suivie de gestion, à l'animation commerciale, à un certain nombre de paramètres qui sont une modernisation de la distribution.

Répercussions également sur l'opérateur historique par l'effort marketing et de communication, déployé et cette présence commerciale renouvelée, puisque même le concurrent a du renouveler les concepts mêmes de ses agences en les spécialisant en les relookant, en leur donnant une identité visuelle nouvelle, en ouvrant les week end, en restant jusqu'à 20 heures, en essayant d'être à l'écoute du client, c'est à dire que l'on est passé d'une culture d'usager à la culture du client et donc, bien sur il est indéniable que le secteur a bien progressé, il a été tiré vers le haut parce que cette concurrence a permis de passer véritablement d'une culture usager à une culture client.

L'offre est plus sociétale que technologique, a permis la création d'emplois et la banalisation d'un produit qui était réservé, et devient accessible aujourd'hui à des couches de plus en plus importantes de la population.

Communication assez agressive qui a changé la donne du marché, puisqu'aujourd'hui les opérateurs télécom qui ne représentaient rien du tout, (puisque'il y en avait un), représentent aujourd'hui pas moins de 20 marques sur le marché d'Afrique.

L'affichage publicitaire ne serait jamais développé sans l'apparition d'opérateurs télécoms, « *parce que nous sommes dans des produits de grande consommation et que nous avons besoin de vendre ; l'attitude est agressive.* »

Ces bouleversements sont un facteur dynamisant pour le marché, au mois de mars il y a eu par exemple une foire internationale des télécoms au Maroc, il y a trois ans on n'aurait jamais pu l'imaginer. il y a des gens qui s'installent, des gens qui viennent voir, simplement parce qu'ils commencent à voir l'émergence d'un marché.

Les partenaires découvrent également une gestion relativement complexe, parce que premièrement il y a une marque, il y a des magasins en propre, il y a des franchises, des sous-agents, donc c'est un réseau de distribution à plusieurs étages qui demande une bonne connaissance de gestion en terme de réseaux commerciaux.

### **Les apports et les moyens d'y parvenir ?**

Disposer d'un outil flexible et qui s'adapte très vite

c'est l'introduction, totalement interne, d'un esprit d'entrepreneuriat dans le cadre de ces entreprises(partenaires), « *et plutôt que d'avoir quelque chose de très monolithique, elles sont en situation de concurrence.* »

## **Management de l'offre créatrice (dans la politique générale de l'entreprise)**

**changements induits pour l'entreprise initiatrice, conséquences managériales :**  
concentration interne sur une niche de la force de vente, l'entreprise cible directement les grands comptes *corporate*, pour lesquels l'approche est différente en matière de marketing, approche combinée : l'approche commerciale se fait par ce réseau, mais l'appui (la politique en amont) se fait par des spécialistes de Médi Télécom

Synergie autour d'une marque : pari difficile à relever au sein d'une organisation, davantage au sein d'un réseau mais pari relevé.

Performances commerciales confirmées.

mêmes programmes de formation sur toute l'année aussi bien pour les gens de l'entreprise que ceux du réseau

Le tissu industriel (les entreprises) en relation avec l'offre :

Au vu des performances commerciales enregistrées le concurrent également par effet d'entraînement, a été contraint de revoir sa politique commerciale.

Quant au marché parallèle, et à l'informel des répercussions sont apparues sur le fonds, la proportion de l'informel a baissé, mais en nombre absolu, pas en volume.

Attitude proactive, processus continu d'offres, on a un système d'offres qui continue de se développer, offres nombreuses et adaptées au niveau de vie des marocains,

Autre apport nouveau : **la segmentation de clientèle**

impacts plus élargis :

- introduction d'esprit d'entrepreneuriat et de la flexibilité.

- Impact économique, en terme d'investissement, d'offre d'emploi, de valeur ajoutée, et de recettes fiscales, c'est quelque chose qui a accéléré le mouvement de privatisation de l'opérateur historique, du fait du succès de ce premier investissement

l'initiateur d'une offre créatrice doit avoir l'expérience nécessaire et suffisante dans le domaine concerné par l'offre, exemple ici des gens qui ont des réseaux parce que c'est un métier de distribution grand public, et qu'il faut avoir l'habitude de grands réseaux, l'habitude de recrutement des ressources humaines, de mettre en place un réseau de distribution, et de l'externaliser. Le schéma méthodologique d'un opérateur est généralement suivi, et des connaissances locales sont apportées, certes l'opérateur, au niveau méthodologique, peut guider sur la meilleure façon de faire, pour l'externalisation, par exemple, mais après sur quels critères sélectionner les gens.(clients), là c'est l'expérience et la connaissance locale qui priment.



## Cas Assystem

Le Groupe Assystem, c'est : (source site web [www.assystem.com](http://www.assystem.com))

- 3300 collaborateurs
- un CA de 218.2 M d'Euros en 2001,
- coté au second marché depuis 1995
- des interventions, dans une quarantaine de pays chaque année
- des filiales en Espagne, en Italie, au Maroc, en Roumanie

Leader des services à forte valeur ajoutée pour l'industrie Assystem mobilise les meilleures compétences pour relever (les) défis industriels et technologiques.

Dans cette optique, Assystem déploie des activités autour de deux axes majeurs :

- Le Développement de nouveaux produits
- La maîtrise et l'optimisation des systèmes de production sur l'ensemble de leur cycle de vie.

**Stratégie** : (source site web [www.assystem.com](http://www.assystem.com))

Deux priorités poursuivies :

- Poursuivre l'internationalisation, l'objectif est d' *« acquérir rapidement une position forte sur les principaux marchés européens »*
- Innover et faire évoluer en permanence les offres de service *« pour coller aux attentes de nos clients et leur apporter plus de valeur »*

Prenant conscience de l'existence d'un véritable réservoir de compétences humaines potentielles à exploiter dans leur domaine d'activité, au Maroc, (prenant appui sur le niveau scolaire des ingénieurs et des techniciens formés dans le pays), les responsables d'Assystem, ont lancé un projet véritablement innovant dans un secteur high tech, celui de la conception de pièces aéronautiques, dans un pays où l'on trouve beaucoup de fabrication et très peu de conception. C'est l'ouverture d'un créneau, *« on essaie de prouver qu'il y a aussi dans ce secteur aéronautique, qui est une famille assez fermée, un pôle de compétences ; et les gens avec une formation de moins en moins coûteuse, peuvent produire de la valeur ajoutée comparable à ce que l'on peut trouver en France »*. Le pari a été tenu, en tout cas d'un point de vue validation du potentiel en terme de compétences trouvées dans le pays sur les métiers qui intéressent la société. Parce que c'était un pari de créer ici un bureau d'études dans le domaine de l'aéronautique, alors qu'il n'y a pas d'école spécialisée dans le domaine.

A partir de 2004 recherche d'un développement local, c'est à dire recherche d'autres tissus industriels qui seraient intéressés par des travaux de prestations d'étude, *« on a déjà contacté Fiat, Valéo (anciennement SILEA), Nokia, Siemens, Maroc Telecom, l'OCP pour leur proposer de diversifier nos activités, pour pérenniser l'activité il faut rechercher le marché local on ne peut pas fonctionner seulement à l'export. »*

Cela la société le prévoit dans une échéance lui permettant d'acquérir plus d'assurance, plus de maturité, qui lui éviterait un quelconque éparpillement. Le premier objectif est d'abord de rassurer les investisseurs et les actionnaires, en démontrant que l'affaire est crédible, qu'il y a une taille qu'elle peut atteindre, à partir de laquelle elle peut commencer à développer en local, sur d'autres secteurs tels que le naval, le ferroviaire, les télécoms, tout ce qui se développe au Maroc en apportant le plus qui manque. Sachant que la plupart des clients avec lesquels la société travaille en France ou en Europe ont leurs usines de production dans ce pays et que ces usines de production exportent quelquefois de l'étude à des coûts très importants puisqu'il faut faire venir des français ou des européens pour les faire travailler ici quelques mois voire quelques années ; d'où l'intérêt d'offrir une prestation d'étude en local, dans des secteurs comme ceux qu'on vient de citer, *« quand on a passé le cap de*

*l'aéronautique, on peut prétendre proposer des équivalences en automobile ou en ferroviaire, cela reste de la mécanique, de manière à ouvrir ce marché. Après il y a une étude de marché à faire. On a établi des contacts d'ores et déjà et on sait déjà que l'on a de fortes chances d'intéresser le marché local, dans environ deux ans. »* L'objectif derrière ces intentions de développement local est avant tout d'accompagner les clients d'Europe, sur ce marché, de permettre une proximité leur assurant une certaine synergie. Un autre objectif est celui d'assurer une polyvalence, permettant à la société d'accuser certaines baisses de charges dans des domaines qui pourraient être en défaillance, et de pouvoir, par conséquent s'adapter au marché et à ses fluctuations.

Créée en mars 2001, la société qui a des projets d'expansion ambitieux sur son nouveau marché, parle de recrutements continus jusqu'au moins 2004, avec en parallèle des efforts de formation afin d'inculquer aux ingénieurs et techniciens les rudiments du métier de l'aéronautique, en les prenant par exemple en stage, *« en alternance de manière à pouvoir leur donner, par le biais de leurs écoles déjà un vernis aéronautique ou un vernis de métier. »* Et pour à terme, éventuellement, intéresser les grandes écoles à lancer des programmes d'études et de formation dans ce sens *« on va donc aider les écoles à créer des pôles de formation, côté aéronautique pour leur donner une base de manière peut être à créer un cursus à terme, un cursus aéronautique comme il existait il y a quatre, cinq ans à l'école d'ingénieurs de Mohammedia ».*

Un autre point important : avec la création de ce bureau d'Etude, on assiste en prime à la naissance d'un secteur parce qu'il n'y a pas de bureau d'étude traitant de projets dans les domaines de haute technologie, de ce fait cette PME se retrouve face à des vides que ce soit au niveau de la législation de travail (stock option que l'on peut transformer en plan d'épargne entreprise, grille de salaire, convention collective...). Cette PME est obligée d'improviser pour commencer à créer des pôles d'intérêt financier et social propres à son domaine, que pourraient développer ce secteur. Un calque est posé sur ce qui se fait en France pour pouvoir le transposer dans ce pays : *« on essaie de ressembler le plus rapidement possible aux PME qui constituent Assytem Etudes en France ».*

Les difficultés cependant diffèrent et sont plus nombreuses ici, dans la mesure où il y a des aides en France pour ce genre de domaines de valeur ajoutée où les formations et surtout les outils CAO sont coûteux et par conséquent épaulés et soutenus parce que ce sont des secteurs en devenir, c'est une volonté nationale d'aller vers ces métiers-là et donc d'aider. Dans ce pays il a fallu déjà beaucoup de temps pour expliquer le métier, et autant pour avoir une subvention minimale, de l'ordre de un centième).

La PME a certes reçu un soutien de la DIE mais continue encore à tracer un chemin semé d'embûches pour une raison principale : que le métier est inconnu et la législation n'existe pas, mais aussi parce que la taille de l'entreprise ne l'aide pas à imposer certaines dispositions qui l'aideraient à se développer rapidement ; mais comme l'affirme son dirigeant *« ce n'est pas la taille de l'entreprise qui doit intéresser, c'est le secteur lui-même qui se met en place, si c'est une réussite on a plein de confrères et de concurrents qui vont nous emboîter le pas, plutôt que d'aller ailleurs, c'est plus facile d'ouvrir ici que dans un pays de l'Est par exemple, culturellement parlant, il y a la langue, l'histoire, les échanges culturels entre les deux pays, la volonté aussi du Maroc de participer à l'avenir de l'Europe, on est dans un bassin méditerranéen qui est proche de l'Europe, il y a plein de points positifs qui incitent à aller dans ce sens. »* Mais cette volonté ne peut s'accomplir sans un changement de mentalités et un effort des pouvoirs publics et du gouvernement pour *« réconcilier » les Marocains avec leur pays en leur donnant envie de travailler au Maroc.*

|  |
|--|
| Entreprise : ASSYSTEM (PME)  |
| <b>Origine</b> : double Snecma + Assystem Etudes (France) (principaux clients sont les actionnaires)   |
| <b>Secteur d'activité</b> : Bureau d'étude   |
| <b>Part étrangère dans l'entreprise</b> : 100%   |
| Dirigeant : M. Philippe Santos   |
| <b>Effectif</b> : 45 employés  |
| <b>Partenariat</b> : Prévu avec la RAM à hauteur de 19%, mais celle-ci n'a pas encore jugé utile ou intéressant d'utiliser cette possibilité                       |
| <b>participation dans le capital de Assystem</b> : Snecma moteurs(Maroc) et Assystem Etudes (France)   |
| <b>Marché cible(local, local+export, export seul)</b> : 100% export au moins pour les trois premières années. A partir de 2004 recherche d'un développement local  |
| <b>Positionnement</b> : seul dans ce créneau   |
| Principaux concurrents : aucun   |
| Type de clientèle : les deux actionnaires et donneurs d'ordre en même temps, autres clients industriels en France et en Europe , Snecma moteurs et Assyrtem Etudes |
| <b>Forces et faiblesses sur marché local – raisons</b> : forte capitalisation de savoir à exploiter, pionnier  |

| <b>Investir dans un pays émergent</b>  |
|--|
| Venir au Maroc découle du fait qu'il y a quand même une histoire avec la France assez particulière, la France est aussi le premier investisseur et aussi le premier importateur pour le Maroc, cela se base aussi sur le fait qu'il y a une recherche de défiscalisation, une exonération d'IS les 5 premières années.   |
| Culturellement parlant, il y a la langue, l'histoire, les échanges culturels entre les deux pays, la volonté aussi du Maroc de participer à l'avenir de l'Europe, il y a la proximité  |
| Présence d'une forte population jeune désireuse d'avoir des débouchés dans ce secteur, et plutôt que d'embaucher des marocains et de les faire venir en France, les dirigeants ont pensé les faire travailler au Maroc directement.  |
| La motivation première pour créer cette unité est de pouvoir avoir un sous-traitant au Maroc, elle même soutenue par le fait de ne pas trouver de compétences suffisantes en pays d'origine. Il y avait un réservoir de compétences potentiels à exploiter sur place   |
| Le but de cette création n'est pas de chercher à produire à moindre coût, mais de tenter d'implanter un savoir-faire pour avoir « <i>un poumon supplémentaire, une soupe qui nous permettrait en maîtrisant la pérennité de cette entreprise de réagir très vite</i> »   |
| <b>Point important</b> : le levier qui permettrait la réussite d'un tel projet : appartient au gouvernement de donner envie aux marocains de travailler au Maroc. Changements de mentalités nécessaires.<br><b>Stratégie</b> : extension, poursuite d'une logique d'internationalisation, intégration de la fonction de conception au Maroc<br>avoir un sous-traitant au Maroc, une base arrière, une soupe de sécurité<br><b>Perception du marché et environnement</b> : grand potentiel en terme de compétences au Maroc |
| au Maroc rien n'est fait dans ce domaine encore, la législation du travail se résume à quelques centaines de pages et dans laquelle il manque un certain nombre d'éléments. « <i>Cette PME est obligée d'improviser pour commencer à créer des pôles d'intérêt propres à un domaine.</i> »   |
| pas d'appui . pas de point de repère, en raison de la nouveauté de l'activité.<br>Le pays bouge dans le bon sens même s'il y a encore beaucoup de choses à faire.  |

Le Maroc est très ouvert sur le monde, ses jeunes s'intéressent à ce qui se fait dans le monde, culturellement il n'y a pas de blocage. Le Maroc est un pays stable et en développement

### **L'offre créatrice en pays émergent, en particulier au Maroc**

C'est apporter un axe de développement au niveau du cursus scolaire, pour permettre des débouchés, c'est à dire des ingénieurs ou des techniciens qui sortent de l'école avec un cursus de génie mécanique en bureau d'étude.

Les ressources humaines locales n'ont rien à envier à d'autres, le problème serait peut être un problème d'adéquation de formation

Il fallait créer aussi le secteur, aujourd'hui c'est le seul bureau d'études dans le domaine de l'aéronautique, implanté au Maroc,

aider les écoles à créer des pôles de formation, côté aéronautique pour leur donner une base, de manière peut être à créer un cursus à terme,

Il y a aujourd'hui recherche, par tâtonnement, de pôles d'intérêt financier et social que pourrait développer ce secteur, en émergence.

L'offre créatrice est définie comme une crédibilité vis à vis du client, comme un apport au client d'une valeur ajoutée par rapport à ce qu'il souhaiterait faire

l'apport de know-how, c'est du transfert technologique, aujourd'hui au Maroc, il n'existe pas d'ingénieur ou de technicien sachant utiliser ce type d'outils informatiques dans ces domaines là

### **Pratique et Répercussions de l'offre créatrice**

Création d'un bureau d'étude dans le domaine de l'aéronautique du fait d'une présence de compétences humaines, ingénieurs et techniciens, polyvalent, flexibles et d'une grande capacité d'apprentissage et de formation aux nouvelles technologies.

A terme : création d'un secteur, attraction d'autres investisseurs, constitution de réseau voire de grappe avec les autres pans d'activité du domaine.

#### **Impacts plus élargis :**

Impact économique, en terme d'investissement, d'offre d'emploi, de valeur ajoutée, et de recettes fiscales, et surtout beaucoup de formation dans des domaines à haute valeur ajoutée pouvant niveler le pays et attirer d'autres investisseurs par la présence de compétences pointues et d'expertises

### **Management de l'offre créatrice (dans la politique générale de l'entreprise)**

*Inculquer des valeurs mais ne jamais omettre les différences de mentalités, les différences culturelles, religieuses, la différence est là on ne peut pas la changer ou la nier, il faut faire admettre les lignes directrices que sont les respects de délais, les notions de service, avec patience, surtout ne pas arriver avec la volonté de faire comme cela a été fait ailleurs, surtout dans ces pays du Nord de l'Afrique, où on est à mi-chemin entre les deux cultures, Attitude proactive, processus continu d'offres, on a un système d'offres qui continue de s'étoffer.*

Le projet est en construction avancée mais non encore achevée.

**Présentation :**

**Structure du groupe : origine française (siège à Genève), société cotée en bourse**

Affiliée de puis juillet 2001 au groupe GESPAC, dont le siège est situé à Genève.

Gespac est le leader européen de l'électronique embarquée en environnement extrême.

Ce sont des équipements électroniques qui sont soumis à des contraintes climatiques et vibratoires. Ce qui explique le mot embarqué c'est qu'ils s'insèrent dans des véhicules : trains, bateaux, avions

Gespac a ses propres produits et possède trois sites que sont :

- Genève qui est un bureau d'étude (70 personnes, grande population d'ingénieurs) développe les produits,
- le centre de Montpellier qui s'appelle POLYTECH, Montpellier c'est Gespac Industries, qui est plus spécialisé dans l'industrialisation des produits, et
- Rabat, le centre d'intégration, centre de production et d'intégration qui a la vocation de livrer les clients partout dans le monde.

Avant le rachat par Gespac, la société Polytech avait deux sites un à Montpellier et un à Rabat et ne faisait pas de produits propres mais uniquement de la sous-traitance dans le domaine de l'électroménager européen (fabrication de cartes électroniques), dans le domaine médical, et dans le matériel aéronautique (Airbus).

Rabat était alors un centre d'atelier déporté, aujourd'hui, le site est au même niveau que Polytech, c'est à dire que Montpellier, c'est à dire qu'il est devenu un centre de profit indépendant.

Depuis le rachat par Gespac, la notion de produits propres au groupe est entrée en jeu.

Augmentation avec succès du capital depuis le mois de décembre 2001, il y a eu une augmentation de chiffre d'affaire très importante ce qui a généré des besoins en fonds propres et une augmentation de capital d'environ 15 millions d'euros a également été enregistrée.

**Stratégie :**

**Site Maroc :** la volonté du PDG du groupe est de faire évoluer le Maroc, concrètement, le Maroc est le site où le groupe va se développer le plus, en termes d'effectifs, de technologies et d'investissements.

La stratégie du groupe est d'arrêter de développer la fabrication en France et d'investir au Maroc en termes technologiques. Le Maroc n'est plus ainsi considéré comme une zone de bas coût de main d'œuvre. Il y a certes une différence de taux horaire importante et c'est un avantage pour le groupe, mais il y a aussi la productivité, en France on travaille 35 heures, ici 45 heures 30, ce qui crée un potentiel énorme, une meilleure réactivité.

La souplesse en termes de gestion du personnel est un atout essentiel, elle permet aux sociétés de pouvoir honorer des commandes dans des délais record, et de mobiliser le personnel rapidement, puisque ici il y a la possibilité de recruter du personnel très rapidement. De plus, il est facile à former puisque le niveau moyen des opératrices, (95% de femmes,) est de bac +2, +3, la société vise très haut d'où l'avantage d'avoir du personnel qui est très facile à former.

En résumé la stratégie du groupe est le développement du Maroc, même pour les activités de pointe nécessitant uniquement des machines et une technologie de pointe. Le travail se ferait au Maroc, ceci est complètement nouveau.

« On est donc en train de faire des plans d'investissements pour des machines sophistiquées qu'on va implanter directement au Maroc. »

Cette innovation est liée à plusieurs facteurs, et notamment à la croissance du groupe avec le besoin de s'agrandir et de savoir où va s'implanter l'augmentation de technologie, quelle est l'usine qu'ils vont développer et quelle est l'usine qui va permettre d'avoir la meilleure réactivité, qui va permettre de recruter le plus facilement possible du personnel, qui va être la plus rentable

Après avoir, à ses débuts, ciblé pendant quelques temps le marché local avec des récepteurs analogiques au Maroc, où le marché était fermé, l'aventure n'a pu continuer et depuis 1999 la société, en intégrant de nouvelles activités, est 100% à l'export

L'innovation est incrémentale, « on ne peut pas tout révolutionner du jour au lendemain, on garde d'abord ce que l'on sait faire, en parallèle on augmente nos capacités à travers des transferts ou des implantations nouvelles. »

Synthèse de quelques aspects en relation avec la mise en œuvre de l'offre créatrice, par thèmes et sous forme de tableaux :

|  |
|--|
| Entreprise : NOVAPRIM / GSEPACK-INTEGRATION<br>(Temara)  |
| <b>Origine : FILIALE du groupe</b> depuis juillet 2001 au groupe GSEPACK : origine française (siège à Genève), société cotée en bourse |
| <b>Secteur d'activité :</b> électronique embarquée en environnement extrême  |
| <b>Part étrangère dans l'entreprise :</b> non  |
| <b>CA :</b> 2002 : 60,0 M d'euros groupe GSEPACK   |
| <b>Dirigeant :</b> M. Patrick Gaillard   |
| <b>Effectif :</b> 265 personnes  |
| <b>Partenariat :</b> non   |
| <b>Marché cible(local, local+export, export seul) :</b> l'export (Transport, Médical, Automatismes, Sécurité, Monétique)               |
| <b>Positionnement :</b> seule sur ce pan d'activité au Maroc   |
| <b>Principaux concurrents :</b> aucun sur le marché marocain   |
| <b>Production :</b> équipements électroniques qui sont soumis à des contraintes climatiques et vibratoires                             |
| <b>Type de clientèle :</b> propres produits + sous-traitance   |
| <b>Forces et faiblesses sur marché local – raisons :</b> pas sur le marché local   |

|  |
|--|
| <b>Investir dans un pays émergent</b>  |
| La volonté du PDG du groupe est de faire évoluer le Maroc, concrètement, le Maroc est le site où le groupe va se développer le plus, en termes d'effectifs, de technologies et d'investissements.  |
| <b>Stratégie :</b> La stratégie du groupe est d'arrêter de développer la fabrication en France et d'investir au Maroc en termes technologiques. Le Maroc n'est plus ainsi considéré comme une zone de bas coût de main d'œuvre. Il y a certes une différence de taux horaire importante et c'est un avantage pour le groupe, mais il y a aussi la productivité.<br>En résumé la stratégie du groupe est le développement du site Temara (région Rabat) Maroc |
| <b>Perception du marché :</b> Considération du Maroc comme un pays sûr, il y a un roi, une visibilité et donc une stabilité économique, des proximités géographique et linguistique, un passé culturel assez riche entre la France et le Maroc, etc., « on n'a pas l'impression d'avoir pris des risques en venant au Maroc. »   |

Les ressources humaines locales sont à un bon niveau et se distinguent par une grande disponibilité et malléabilité.  
La responsabilité de l'Etat quand il s'agit d'orienter le choix de ce que va devenir le pays est engagée.

### **L'offre créatrice en pays émergent**

*« on fait peut être de l'innovation sans lui donner un nom, on ne catégorise pas les choses, ce qui m'intéresse c'est que le produit arrive dans le temps avec une qualité et que le groupe dégage une marge, et que cette organisation puisse drainer de nouveaux marchés, en étant beaucoup moins chère que la concurrence. »*

**Signification et vision de l'offre créatrice :** C'est promouvoir un savoir-faire local et amener le personnel à prendre conscience de ses capacités

### **Pratique et Répercussions de l'offre créatrice**

Développement uniquement du site Maroc avec apport de technologie de pointe, ceci est complètement nouveau.

Des plans d'investissements sont en cours pour des machines sophistiquées qui seront implantées directement au Maroc.

Cette innovation est liée à plusieurs facteurs, et notamment à la croissance du groupe avec le besoin de s'agrandir et de savoir où va s'implanter l'augmentation de technologie qui va être la plus rentable

Principe : au lieu d'apporter de la valeur ajoutée uniquement au point de vue main d'œuvre, le groupe va industrialiser le site, pour amener la technologie dans ce pays.

Cela permet d'ajouter des opérations de tests électroniques très compliqués, de faire des essais de déverminage de produits, *« donc c'est bien de la technologie qu'on implante ici. »*

*« On a diversifié et intégré pour certains clients toutes les fonctions, ils ont un service complet, avec réduction de coûts, quel est leur intérêt d'aller voir ailleurs ?! »*

**Type d'innovation : innovation incrémentale**

**Le terme d'implantation technologique est préféré à celui de transfert de technologie, « parce que dans implantation il y a des choses à prendre dans le pays, il faut en tenir compte, sinon on se trompe »**

**Autre apport :**

Un état d'esprit, une philosophie, c'est amener le personnel à prendre conscience de ses capacités, *« je suis un chef d'orchestre, en gros je donne le morale de l'entreprise, c'est vraiment le rôle de locomotive. »*

Depuis son arrivée le directeur général a essayé de faire prendre conscience à tous qu'ils avaient de réelles capacités, ensuite il a entrepris un management plus direct, c'est à dire que son bureau est toujours ouvert et qu'il est en permanence dans les ateliers, cela aussi c'est de la motivation de tous les jours du personnel et de l'encadrement

**Répercussions Image pays et entreprise :**

Un des premiers objectifs de cette offre : vendre la nouvelle image (ancienne image d'atelier déporté), une nouvelle identité vis à vis du personnel français. *« Le fait qu'ils se soient aperçus que le site était capable de récupérer toute fabrication qui se faisait en France pour la réaliser ici, les membres du personnel sur les sites en Europe ont bien été obligés de constater qu'il y avait une bonne structure »*

Tout cela va donner lieu à une communication, à un échange permanent entre les compétences de chaque usine. *« Les gens de France viennent par exemple ici pour mettre en œuvre une interface pour qu'on ait un langage unique et commun au niveau de tous les sites »*

### **Management de l'offre créatrice (dans la politique générale de l'entreprise)**

Attitude proactive, processus continu d'offres, on a un système d'offres qui continue de se développer. Exemple : création sur le site d'un département « Méthodes » qui n'existait que sur les sites européens

**Position de l'offre créatrice :** « *Ce n'est pas « un coup » , c'est de la stratégie sur du long terme,*

Management multisites et multipays : « *Le fait aussi que je sois directeur des deux centres, français et marocain, montre bien que tout ce que l'on est entrain de définir, de mettre en place c'est pour que les objectifs de l'offre soient tenus »*

Tenue d'un séminaire, pour avoir un langage commun au niveau du management, au sein du groupe. Appel a été fait à un cabinet de renommée mondiale, au cours de la deuxième session et pour la première fois on a vu des cadres marocains partir en France pour suivre une formation au même titre que les cadres français.

Forte délégation accompagnée de contrôle. Les chefs d'équipe connaissent parfaitement leurs objectifs de production, ils prennent une totale initiative pour organiser, comme ils l'entendent, leur production.

Des plans de formation, pour cette nouvelle réorganisation se mettent en place de façon à avoir des points communs à tous les sites, même si sur le site de Rabat il n'y a pas de très hauts niveaux, l'entreprise a fait ce choix, l'organisation reste simple, elle n'est pas très pyramidale.

### **Cas ACCOR**

#### **Fonction des responsables rencontrés :**

**M. F. Chraïbi : Directeur général**

**&**

**M. J. Amrani : Directeur des Ressources Humaines et de la formation**

#### **Accor (au Maroc) :**

Accor sur le Maroc c'est environ 2000 collaborateurs dont 1500-1600 titulaires permanents et 400 temporaires liés aux saisons et à l'activité.

Une vingtaine d'unités de différentes marques et donc différents profils de populations avec une structure centrale, Accor Gestion Maroc, au sein de laquelle se trouve un département de ressources humaines et de la formation.

Par rapport à la population actuelle il y a deux grandes catégories : le personnel trouvé sur place avec l'acquisition d'un certain nombre d'établissements soit en management soit en achat et une deuxième catégorie : un personnel recruté par Accor et qui résulte du développement de Accor.

Accor est arrivé au Maroc avec un projet global de développement en 96.

A cette époque aucun investisseur étranger sérieux, dans le domaine touristique, ne s'intéressait à ce pays.

Le premier rôle qu'a joué Accor a donc été un rôle de locomotive, de lièvre, parce qu'une fois qu'un groupe de cette notoriété et cette envergure ( plus de 3600 hôtels dans le monde) arrive dans un pays cela stimule d'éventuels investisseurs qui se disent qu'il y a quelque chose à y faire.



A partir de 96, justement on a vu tous les grands noms de l'hôtellerie déferler dans le pays (espagnoles, français, allemands, américains) avec des projets sérieux..

Un des objectifs (et clé de succès) : c'est la mise en exergue, la valorisation et la révélation à elles-mêmes de compétences qui existaient et qui n'étaient pas révélées et qui se sont dévoilées à travers d'autres produits (comme le hammam) remis eux-mêmes en valeur.

Un des moyens d'y parvenir: la **formation**, avec en premier lieu l'éradication de l'analphabétisme qui rendait difficile la mise en place de ce type de politique en matière de formation continue, « nous avons trouvé des établissements qui comptaient jusqu'à 45% de taux d'analphabétisme », la valorisation et la confiance dans les collaborateurs, du tact et un savoir-faire ont pu transformer certaines « contraintes » (d'à priori, culturelles...) en actions valorisantes.

Les conditions trouvées sur le terrain n'ont pas toujours facilité la mise en œuvre de techniques nouvelles ou le fait de faire appel à des ressources du groupe comme l'académie Accor, ou encore d'opérer un transfert de style ou de techniques de management qui nécessitaient une adaptation par rapport aux conditions locales et par rapport à un existant du moins sur le plan des aptitudes et des possibilités d'acquisition de nouveau savoir-faire ou de savoir tout court, comme au niveau du professionnalisme.

Ce savoir-faire était de prime abord confronté à un fait culturel. De par l'essence même de ce domaine d'activité basé sur la notion de service, il y avait une difficulté importante, de type culturelle : Le Maroc est certes un pays d'accueil et d'hospitalité, d'ouverture et un peuple qui aime accueillir, mais par rapport à cette notion de service, culturellement ce n'est pas un peuple qui aime particulièrement servir, il aime se faire servir.

S'identifier à une activité de service et prendre plaisir à servir n'est pas une pratique évidente à constater sur le terrain.

Un travail sur les mentalités s'est vite imposé, l'idée des dirigeants était de faire passer cette notion, cette dimension de service dans la notion d'accueil si chère aux marocains.

|   |
|---|
| <b>Entreprise</b> : ACCOR   |
| <b>Secteur d'activité</b> : Tourisme  |
| <b>CA</b> : 557 MILLIONS de dirhams en 2000   |
| <b>Dirigeant</b> : M. Fouad CHRAIBI -   |
| <b>Effectif</b> : 2000 personnes  |
| <b>Partenariat</b> : partenaires locaux ou étrangers : Accor 1 <sup>er</sup> opérateur et propriétaire des investissements portés par une société marocaine Risma (investissement et Gestion) détenue par Accor (47,5%) et des partenaires prestigieux (52,5%)<br>BMCE Bank, Al Wataniya/ RMA, CFG Group, Asma Invest, Mamda-Mcma, Sari Participations(Groupe Nexity), BCM, CDG, Somed.                             |
| Accor seul se consacre pour 75% à la gestion et 25% à l'investissement direct (propriété, location, participation, nouveaux projets)  |
| <b>Marché cible(local, local+export, export seul)</b> : local + export  |
| <b>Positionnement</b> : 1 <sup>er</sup> groupe hôtelier au Maroc,   |
| <b>Principaux concurrents</b> :<br>Il n'y en a pas, le marché n'est pas encore assez gros pour parler de concurrence, qui commence véritablement à partir d'une étendue de 40 hôtels dans chaque destination, équivalents, et que l'on se trouve devant l'embarras du choix . Là pour chaque produit on a deux trois hôtels dans la même catégorie, l'offre est trop petite pour parler de concurrence aujourd'hui. |
| Type de clientèle : tous types (tourisme de masse)  |
| <b>Forces et faiblesses sur marché local – raisons</b> : formation soutenue par Académie Accor, puissance d'un grand groupe, notoriété  |

## Investir dans un pays émergent

### **S'implanter dans un pays émergent :**

- Parmi les raisons : les projections de rentabilité qui sont meilleures parce que le terrain est encore un peu vierge et qu'il y a encore des opportunités, donc les taux de rentabilités des projets dans les pays émergents sont plus importants parce que le risque est plus important.

- Ensuite Accor présent dans 90 pays ne pouvait pas être absent encore longtemps d'une destination de tourisme et de loisirs comme le Maroc. Accor développe une politique de loisirs depuis une dizaine d'années, une hôtellerie de loisirs, qui dit hôtellerie de loisirs, dit Méditerranée, dit Maroc (Maroc, Tunisie, Egypte, Grèce, sont les destinations essentielles). Très présent en Egypte, peu en Tunisie, peu au Maroc le groupe a décidé qu'il allait se développer davantage, dans les autres pays.

Le projet a été bâti beaucoup sur l'intuition « *c'était le bon moment et l'opportunité à saisir* », dans la mesure où Accor a choisi cette destination à une période où il était justement difficile d'y venir et qu'en matière touristique le Maroc était au creux de la vague,

**Les motivations :** Les atouts du pays et notamment ses avantages naturels qui sont très mal connus à l'étranger, la variété culturelle, géographie, histoire, les sites, la chaleur humaine, le sourire, l'accueil, le service sont autant d'atouts à faire valoir, à valoriser à et exploiter.

Accord est arrivé au Maroc avec un projet global de développement en 96. A ce moment là aucun investisseur étranger sérieux ne s'intéressait au Maroc. Donc le premier rôle qu'a joué Accord c'est un rôle de locomotive, de lièvre, parce qu'étant donnée sa notoriété, n'ont d'autre choix que celle de suivre.

La décision a également résulté des études de marché et de faisabilité qui avaient été faites à l'époque et de l'évolution des tendances du tourisme mondial. Avec l'intuitif évoqué.

« *Parce qu'on a eu des visions, on s'est dit c'est le moment d'y aller, le Maroc stagne depuis des années autour de ses deux millions de touristes par an, avec des hauts et des bas* »

En fait après les deux crises mondiales (91 et 95), le groupe estimait que tous les atouts étaient là pour que le développement puisse démarrer; parmi ces atouts il y avait les avantages naturels du pays très mal connus à l'étranger, la variété culturelle, la géographie, l'histoire, les sites, la chaleur humaine, etc., il y avait ensuite des opportunités réelles d'investissement.

**Autre point important :** le Maroc n'a pas été choisi à la place d'une autre destination Accord ouvre une moyenne de 250 à 300 hôtels par an, le Maroc n' pas été choisi plutôt qu'autre chose, Accor a choisi le Maroc et autre chose, c'est une ligne de développement qui a été choisi, celle de fortifier les loisirs, or les loisirs c'est aussi bien Cuba, Saint Domingue, la Turquie, l'Egypte, le Maroc, les Séchelles, l'île Maurice, Accor est dans toutes ces destinations à la fois, parce qu'il veut renforcer une ligne de produits qui est le produit loisirs.

**Stratégie :** dans le cadre d'une globalisation

Accor ne parle pas de globalisation mais de la généralisation de l'offre, et d'une diversification de l'offre qu'avait Accor vis à vis de sa clientèle. Renforcer sa présence dans les loisirs, en Méditerranée, une des vingt destinations loisirs dans le monde.

### **Perception du marché**

L'acte d'investir est difficile et long, le premier truc d'un investissement c'est de trouver un bon terrain, cela a été très compliqué jusqu'à maintenant., mais comme il n'y a pas assez d'offre tout ce qui arrive est accepté.L'environnement et le marché ont approuvé l'offre et y ont adhéré.Aujourd'hui il y a un marché de demande, ce n'est pas un marché d'offre, l'offre est insuffisante.

Le Maroc n'a pas besoin d'adopter un positionnement particulier pour susciter l'offre, il est déjà particulier par son offre, « *le Maroc a des valeurs qu'il ne doit pas modifier, des valeurs humaines, historiques, géographiques, climatiques, tout cela existe il suffit de le faire savoir, parce qu'on ne la pas suffisamment fait jusqu'à maintenant c'est la promotion de tout cela qu'il faut entreprendre, il ne s'agit pas de modifier, il a tout ce qu'il faut* ».

## L'offre créatrice en pays émergent

Offre créatrice : Thalassothérapie en vue du développement du tourisme de santé au Maroc. Parmi les nouveautés apportées au Maroc, il y a (outre le développement du domaine) la formation, le fait que le groupe ait signé une convention avec l'office de formation professionnelle, aucune chaîne hôtelière ne l'avait fait auparavant.

*« En formation professionnelle on a fait des choses assez novatrices, on les (OFPPT) a poussé par exemple à créer un centre de formation pour le loisir, pour des animateurs de clubs, cela n'existait pas, en plus d'innovations dans différents domaines »*

Première offre arriver en 2010 à concrétiser l'objectif de 10 millions de touristes par an, c'est avoir 80 000 chambres nouvelles, 6 stations balnéaires nouvelles, une réorientation du produit touristique marocain vers ce qui est le plus demandé par le marché, le plus important qui est le marché européen

Deuxième apport important : la professionnalisation du métier de l'hôtellerie, jusque là les grandes chaînes internationales qui ont des normes, des standards, des valeurs n'étaient pas très présentes au Maroc. L'arrivée de Accor a apporté cette dimension de rendre les choses plus professionnelles,

Troisième apport important : la commercialisation : *« pourquoi on a recherché cette taille critique de 2500 chambres c'est pour pouvoir utiliser nos réseaux commerciaux sur des choses solides, aller vendre un hôtel à 60 chambres, on ne peut pas se payer la qualité d'hommes et de femmes qui peuvent vendre des choses de cette taille donc il fallait beaucoup d'hôtels et beaucoup de capacités pour pouvoir répondre à la demande des tours opérateurs, des agences de voyage dans le monde »*. Accor a cet apport-là puisque le groupe dispose de plusieurs tours opérateurs, et qu'il possède un réseau de distribution d'agences de voyage (plus de 4000 agences dans le monde), *« on a donc déployé de nouveaux réseaux de distribution, des réseaux de commercialisation qui ont amené une nouvelle clientèle, on a donc participé à l'augmentation du nombre de visiteurs »*.

## Pratique et Répercussions de l'offre créatrice

L'offre hôtelière faite à Essaouira, l'hôtel le Sofitel Mogador avec la thalassothérapie, est un exemple d'offre créatrice, qui a apporté une innovation dans le pays, c'est la première fois qu'un hôtel 5\* a été conçu dès le 1<sup>er</sup> jour pour offrir en même temps une thalassothérapie dans le tourisme de santé au Maroc, c'est la 1<sup>ère</sup> fois où c'est de l'hôtellerie de luxe (5\*), qui offre en même temps un centre de thalassothérapie intégré à l'hôtel, *« c'est une nouveauté que nous sommes en train de généraliser, à Marina Smir c'est la même chose »*

L'impact de Accor et l'attrait de tous les autres investisseurs ont fait que l'on a abouti aujourd'hui au Maroc à un vrai plan d'action qui est le fameux accord-cadre entre la fédération du tourisme et le gouvernement dans le cadre de la vision 2010.

Cette vision est de 10 millions de touristes en 2010, de 80 000 chambres nouvelles, 6 stations balnéaires nouvelles, une réorientation du produit touristique marocain vers ce qui est le plus demandé par le marché le plus important qui est le marché européen. C'est donc la première offre.

Autres apports : des contacts avec le gouvernement, au point même de faire évoluer la réglementation et la loi, puisque Accor a signé une 1<sup>ère</sup> convention avec le gouvernement en 96, une 2<sup>ème</sup> en 99, pour faire évoluer les avantages qui sont donnés au secteur du tourisme *« et nous sommes à l'origine notamment de l'assimilation du secteur du tourisme à l'exportation pour obtenir les abattements de 50% sur l'impôt sur les sociétés qui a été introduit en 99 dans la loi de finances applicable à partir de 2000 à tout le monde »*.

D'autres petits aménagements sont en cours et c'est grâce à l'arrivée d'Accor que ce point là qui était envisagé depuis très longtemps a finalement été concrétisé, à travers cette convention qui a été signée en mars 99 avec le gouvernement.

Le marché a beaucoup évolué depuis l'arrivée de Accor, auparavant, il n'y avait quasiment pas de chaîne internationale qui s'intéressait au Maroc, aujourd'hui, il y a le Méridien le Hilton, Sol Melia qui sont très présents, les Allemands sont présents aussi. Le marché est donc en train d'évoluer vers une plus grande présence de marques internationales qui sécurisent les clients, *« et c'est cela qui va faire que les clients vont être plus nombreux au Maroc, on ne va plus maintenant à l'hôtel X que personne ne connaît, on va chez Accor, chez Sofitel, chez Méridien, chez Hilton. »*

Prévisions : Accor table beaucoup sur le balnéaire. 65 sur les 80 000 chambres à développer dans le futur, vont aller sur le balnéaire, le Maroc n'en a pas assez, le reste c'est sur le culturel : Fès, Marrakech, Rabat.

L'évolution c'est de rééquilibrer cette offre, aujourd'hui on a 70% à peu près qui va sur le culturel parce qu'il n'y a pas assez de balnéaire (Agadir), *« ce n'est pas assez alors que nous avons 3600 km de côtes, le développement doit être fait dans ce sens et c'est un développement qui va adapter l'offre marocaine à la demande du marché européen, international, essentiellement. »*

Des plans stratégiques ont été élaborés avec les autorités publiques : il y a un plan stratégique national et un plan stratégique régional qui est fait avec les Wilayas.

En tant qu'investisseur important au niveau investissement et savoir-faire, Accor exerce un certain impact sur l'organisation de l'ensemble du métier, mais pas seul, aujourd'hui la Fédération du tourisme joue également un grand rôle, *« nous travaillons dans une bonne concertation avec de bons résultats. »*

Attitude proactive, processus continu d'offres, *« on a un système d'offres qui continue de se développer, des offres nombreuses et adaptées au niveau de vie des marocains »*,

**Autres impacts:** vision plus élargie du métier, professionnalisation du tourisme, valorisation de certains métiers qui étaient jusqu'alors considérés comme des sous-métiers (masseur de hammam, ...)

Introduction de la notion de service, en passant par une notion chère aux marocains : l'accueil.

### **Management de l'offre créatrice (dans la politique générale de l'entreprise)**

Au niveau de l'incidence de l'offre créatrice en matière managériale, en interne, au niveau des hôtels qui ont été repris, le groupe s'est retrouvé avec un passif lourd à gérer, *« on a fait ce qu'il faut pour la remise à niveau en intégrant des éléments nouveaux, beaucoup de formation, en essayant de réapprendre aux gens à faire simplement les choses basiques qui sont l'accueil, le sourire, l'amabilité, la réactivité, le temps rapide de réaction, ce sont des choses simples »*

L'arrivée d'un nouvel opérateur sur le marché a facilité le changement de comportement, et de culture, les gens étaient demandeurs de normes, de standards et de formation, d'apprendre autre chose et notamment à faire leur métier différemment. Ces apports qui faisaient défaut ont grandement été appréciés.

Le tissu industriel (les entreprises) en relation avec l'offre : les partenaires de ces hôtels sont plutôt contents des améliorations et du fait de travailler avec Accor qui leur garantit les paiements, aux bonnes dates, dans de bonnes conditions.

Les agences de voyage et les Tours opérateurs (fournisseurs commerciaux), notamment qui sont très heureux de travailler avec le groupe dans des politiques commerciales figées sur du long terme, avec des contrats bien établis, dans des conditions que tout le monde respecte.

Chez Accor les mêmes normes et les mêmes standards de qualité de formation, de service, de management, d'information sont déployées et appliquées de la même façon dans les quatre vingt dix pays où il est présent à travers le monde.

### Cas ST Microélectronics

**Fonction du responsable rencontré :** M.LASRI, Directeur Général

#### **Présentation de ST**

Filiale d'un grand groupe fabricant mondial de semi-conducteurs, ST Microélectronics conçoit, développe, fabrique et commercialise une vaste gamme de circuits intégrés et de composants discrets utilisés dans de nombreuses applications microélectroniques.

ST au Maroc participe aux performances de la société à l'international pour asseoir sa position de leadership dans ce domaine.

La fusion en 1987 des deux fabricants de semi-conducteurs, français Thomson Semi-conducteurs et italien SGS Microelectronica, devenue ST Microélectronics en 1998, comptait deux sites de back-end (test et assemblage) au Maroc, Aïn Sebaa et Bouskoura (fabrication de composants électroniques).

1989 : construction d'une usine moderne de back-end à Aïn Sebaa

1997 : compte tenu des excellents résultats enregistrés par les activités marocaines : décision en accord avec le gouvernement marocain du lancement du projet Bouskoura 2000, un challenge pour l'équipe marocaine, relevé avec succès en 18 mois, pour un investissement de quelques 300 millions de dollars, et ce afin de compléter les activités existantes de la société dans le pays.

La formation est un des fers de lance de ST au Maroc, formation qui outre le fait qu'elle soit organisée, en externe, en collaboration avec les meilleures écoles et universités du pays, ou en interne au sein du groupe par un échange ou un transfert de compétences, fonctionne en interne sur le mode de « cascades training », *« permettant aux salariés d'augmenter leurs capacités et performances, et surtout de les mettre en confiance par rapport aux exigences croissantes du métier et de la technicité »*

Grâce à la qualité et depuis l'instauration du principe de gestion basé sur le TQM, l'entreprise a réussi à relever des défis importants pour son développement et surtout réussi à enclencher un processus de changement culturel démarré en 1990 et qui continue encore aujourd'hui.

Les caractéristiques culturelles (qui semblaient un poids pour des observateurs étrangers) de ces compétences humaines aidant, l'extension qui s'est opérée en 2001 a couronné les efforts consentis par leur flexibilité, leur disponibilité et leurs compétences et performances professionnelles associées à un excellent niveau de formation. Aujourd'hui, le nouveau site n'a rien à envier aux sites sophistiqués d'Europe ou d'Asie du Sud Est.

Autre avantage du site Maroc : la flexibilité et la réactivité qui permettent de s'adapter aux changements rapides de la demande, à travers le monde.

Pour faire adopter le projet en interne, la direction eut recours à une bonne communication à tous les niveaux de l'entreprise et à la formation de groupes de travail employant des « policy deployment », déclinaison en cascade des objectifs stratégiques, pour étudier les projets sur l'année, en toute solidarité entre les différentes unités de l'entreprise.

|   |
|---|
| <b>Entreprise :</b> ST Microélectronics   |
| <b>Secteur d'activité :</b> Production composants et équipements électroniques  |
| <b>Part étrangère dans l'entreprise :</b> 100%  |
| <b>Dirigeant :</b> M.LASRI  |
| Effectif : 5000 personnes, et devrait atteindre les 6000 employés lorsque la nouvelle unité de Bouskoura tournera à pleine capacité.=                                   |
| <b>Partenariat :</b> aucun  |
| <b>Marché cible(local, local+export, export seul) :</b> export  |
| <b>Positionnement :</b> seul  |
| <b>Production :</b> composants électroniques  |
| Type de clientèle : industriels   |
| <b>Forces et faiblesses sur marché local – raisons :</b> la capacité de mobiliser des équipes de valeur, et la capacité financière, esprit d'entrepreneuriat. Formation |

### Investir dans un pays émergent

- 1 - La présence de ST Microélectronics au Maroc remonte à 1952 avec la construction par Thomson-CSF d'une usine devenue siège de la Société de Fabrication Radioélectrique Marocaine (SFRM). Cet investissement dès le début s'est fait sur des bases économiques et de qualité de service.
- 2 - la disponibilité mais aussi l'excellent niveau de formation : 60% des employés ont poursuivi leurs études à un niveau baccalauréat ou d'études supérieures.

A cet attrait s'ajoutent indéniablement les coûts de production qui restent moindres et compétitifs par rapport notamment à l'Europe et principalement les coûts salariaux.

**Autre point important :** D'autres facteurs jouent dans ce sens à savoir la proximité européenne(géographique, linguistique et culturelle), la stabilité politique, le rattachement au back-end, la présence de quelques gros fournisseurs qui se sont installés depuis quelques années au Maroc pour accompagner le développement de ST.

ST a fait en effet venir il y a quelques années les 6 ou 7 fournisseurs qui travaillent pour elle aujourd'hui, et continue à en pousser d'autres à venir.

La difficulté principale pour ces industries de soutien étant qu'elles n'ont qu'un seul client au Maroc : ST MICROELECTRONICS.

Un programme a été élaboré dans ce sens avec différents ministères afin de mettre en œuvre des aides et des conditions favorables à l'accueil de ces fournisseurs et leur permettre de trouver des intérêts pour la destination Maroc dans le domaine de l'électronique, mais aussi par extension dans celui des technologies de l'information qui lui est directement lié et qui est en passe de devenir un moteur de l'économie marocaine. Des mesures avantageuses d'ordre douanier et fiscal sont également à l'origine de ces motivations : exemption des droits de douane pour les pièces détachées et les matières premières, une zone franche, « entrepôt Industriel Franc », mais aussi une déduction fiscale de 50% pour les entreprises exportatrices à 100% ou encore l'absence de TVA pour les investissements, les matières premières et les services sont quelques uns des attraits qui ont séduit le groupe.

**Stratégie :** Une stratégie volontariste avec des conventions qui pourraient être signées avec l'Etat marocain mais la mise en œuvre prend du temps.

**Perception du marché :**

Les compétences locales au niveau d'ingénieurs sont de bonne qualité , et une des missions que s'est fixée ST MICROELECTRONICS est d'orienter la formation dans ce domaine à

l'école de Mohammedia(des ingénieurs) et à l'université d'Al Akhawayne à Ifrane, par la mise en place de filières, en instaurant un système de partenariat.

La même préoccupation concerne la formation continue avec là aussi la création de filières orientées à l'OFPPT.

Cependant ce qui ressort c'est principalement le manque d'un positionnement clair et d'une image de marque du Maroc dans ce domaine, l'origine du site de production n'étant pas mis en avant, dans une telle industrie, et principalement au sein d'un groupe.

La promotion de l'image du Maroc dans ce domaine, et en tant que partenaire de grand choix dans l'électronique de par son haut niveau de performances et de technicité, se fait par des biais informels et notamment lors de visites du fleuron dans le domaine, à savoir le nouveau site de Bouskoura.

### **L'offre créatrice en pays émergent**

Il y a véritablement une volonté, de la part de ce groupe de dynamiser et d'impliquer les compétences locales publiques ou privées en renforçant les synergies en amont et en aval du secteur, en essayant de créer un véritable réseau, autour essentiellement du souci de sensibilisation à la protection de l'environnement :

- sollicitation de compétences locales, au niveau du privé, pour le retraitement des déchets, pour le lavage des gaz, ou encore pour la neutralisation de produits chimiques. D'autres déchets industriels sont envoyés à l'étranger pour retraitement du fait du régime de transit temporaire de l'entreprise, elle réexporte les déchets vers l'étranger.
- -Conventions en cours avec les EAUX & FORETS, pour le reboisement au Maroc (implantation de 5000 arbres)
- Proposition également d'un projet d'une centrale éolienne en « stand by » à ce jour.

### **Pratique et Répercussions de l'offre créatrice**

Grand projet **Bouskoura 2000** mettant en jeu, entre autre, des critères socio-économiques, pour ainsi faire du Maroc un pays attractif pour les activités de back-end de pointe.

La première offre qui peut être la plus porteuse aujourd'hui pour le Maroc est celle de la création d'emplois stables, l'avenir est dans cette création et non par exemple dans la recherche d'augmentation des salaires

L'apport essentiel de cette entreprise pour le pays : aider à tirer le secteur industriel vers le haut et notamment par le développement de la formation et par l'adaptation du système de formation aux besoins des entreprises dans ce secteur, ce qui pourrait séduire d'autres investisseurs.

Les composants et équipements complexes offrent au pays la possibilité de développer un avantage compétitif, c'est pourquoi l'offre créatrice de ST MICROELECTRONICS a été de démontrer qu'il est possible d'apporter au Maroc des industries plus complexes grâce aux infrastructures mises en place au niveau du site créé à Bouskoura, et ce également dans les nouvelles technologies par la microélectronique.

Qualité des hommes et Qualité des infrastructures sont les deux piliers du développement de ce secteur.

Instauration du Management par la Qualité Totale (TQM) devenue culture d'entreprise au sein d'une culture pays que l'on disait incompatible avec ces principes de gestion qui ne pouvaient fonctionner que dans les pays européens, américains ou sud-asiatiques.

Le site de Casablanca, en adhérant à cette culture forte du groupe, faisait la démonstration **qu'il y a possibilité par un transfert de management d'avoir au Maroc un style de**

**management presque à l'identique d'un site à l'autre, et ce malgré une culture pays différente et des écarts de productivité qui semblaient insurmontables.**

**Naissance d'un projet :**

Autre apport important, avec le projet traité, pour l'entreprise mais également pour le pays : l'encouragement aux fournisseurs de ST à s'installer au Maroc, certains d'entre eux, pouvant ou le faisant déjà, livrer leurs clients en France depuis le Maroc.

**Management de l'offre créatrice (dans la politique générale de l'entreprise)**

Processus de changement de comportement qui part de la base hiérarchique en remontant vers le sommet et ce par la diffusion plus ou moins formelle des nouvelles façons, de la Direction Générale, de traiter les problèmes, dans la transparence, l'objectivité, l'équité, la rigueur.

Apport d'outils de gestion qui avaient fait leurs preuves au Japon et qui ont été adaptés au Maroc.

Pour faire adopter le projet en interne on eut recours à une bonne communication à tous les niveaux de l'entreprise et à la formation de groupes de travail employant des « policy deployment », déclinaison en cascade des objectifs stratégiques, pour étudier les projets sur l'année, en toute solidarité entre les différentes unités de l'entreprise

C'est sur un réaménagement en douceur que s'est faite la transition et la mise en place du projet. Et pour introduire le changement sans perdre les atouts, il y a même eu pendant un temps sur le site de Aïn Sebaa un « bicéphalisme », c'est à dire deux directeurs en même temps pour réussir la transition.

Pour également réussir le transfert des techniques de management et faire en sorte que le style de management soit presque identique à n'importe quel site de ST à travers le monde, un levier important consiste à importer en permanence des idées nouvelles de l'étranger. Les propositions (management charter, ...) sont faites par un système informatique interne au groupe, chaque site choisit ce qui lui convient le mieux

**Cas Redal**

**Fonction du responsable rencontré :** M. R. DOMINGUES, Directeur Général

&

M. B. OLIVER actionnaire Dragados, (groupe espagnol) Directeur des investissements et de la construction

**Redal au Maroc et à travers le monde :**

Fruit d'une joint-venture entre quatre partenaires, Redal s'est vue déléguer la gestion d'un service public. En 98, elle s'est vue confier la concession de Distribution d'électricité, d'eau potable et d'assainissement dans la Wilaya de Rabat, et ce pour une durée au départ de 30 ans. Le groupe est également présent au Brésil, à Cap Vert (ancienne colonie portugaise) au Guatemala et à Macao (en Chine).

Malgré l'internationalisation du groupe, la gestion de la filiale marocaine n'est pas imbriquée dans un système de politique de globalisation mais bénéficie d'une certaine autonomie, nuance dûe au fait qu'elle est très encadrée par la convention, le contrat signé avec les autorités locales.

Tous les investissements, ou travaux de renouvellement doivent être au préalable approuvés par l'autorité de l'Etat, par la tutelle, la gestion de la concession n'est pas du seul ressort de la filiale étrangère mais évolue dans un cadre très bien défini.

Il y a trois métiers et par conséquent trois directions :



- une pour l'exploitation de l'électricité, l'entretien des réseaux, pour résoudre les problèmes de pannes, etc.,
- la même pour l'eau pour résoudre les problèmes de fuites, faire le renouvellement des tuyaux,
- une autre direction pour l'assainissement.

Une autre direction est chargée des études pour les nouveaux réseaux d'eau et d'électricité, l'assainissement, dans le cadre de la convention.

Une certaine lourdeur, dûe à un passif hérité du passé de la concession, révélant, notamment, une certaine subjectivité dans l'évaluation, maintient une gestion basée sur l'ancienneté, ce qui n'aide pas les dirigeants à accélérer la qualité du service rendu, à améliorer la performance de l'entreprise.

un statut de personnel qui date de 1952 doit être respecté.

**Parmi les chantiers en vue :** rendre la structure plus horizontale « *il faut que chacun ait la responsabilité de s'adresser à un autre sans faire appel à chaque fois à l'encadrement et de façon verticale.* »

Le problème qu' a rencontré Redal à son installation a été un problème de vision, d'évaluation de ce qui l'attendait. A l'insuffisance d'étude préalable et au manque d'information, s'est ajouté l'héritage qu'elle a eu à travers cette reprise (effectifs à maintenir, conditions à respecter qui ne vont pas forcément dans le même sens que les propres critères du groupe.)

Même avec son expérience, Redal a ressenti la nécessité de réviser, qualifier certains aspects contractuels de façon plus détaillée qui sont dans la convention de la gestion déléguée.

L'étude sur les conditions locales n'a effectivement pas été faite de façon minutieuse, elle a été plus orientée sur des macro facteurs que sur des micro facteurs.

Même la Direction Générale manque aujourd'hui de repères en ce qui concerne cette installation.

**Désengagement : raisons internes et externes :** Cette concession a été attribuée à la Redal pour 30 ans, mais aujourd'hui possible vente à Vivendi.

Rapprochement entre Redal et Vivendi sous forme d'un document, un accord de principe signé par les deux partis qui déclare les deux intentions de rachat et de cession. Ceci s'est concrétisé par un audit organisé par Vivendi durant trois semaines au sein de Redal. Des discussions sont en cours concernant le prix de cette cession.(au moment de la rédaction la cession était effective)

|   |
|---|
| <b>Entreprise : REDAL</b>   |
| <b>Origine :</b> Lusitano-ibérique  |
| <b>Secteur d'activité :</b> concession Eau/Electricité/assainissement Rabat et région               |
| <b>Part étrangère dans l'entreprise :</b> 87%   |
| <b>CA :</b> 6,5 milliards de dirhams. Et, en décembre 2001, il passera à 7,975 milliards de dirhams |
| <b>Dirigeant :</b> M. R. DOMINGUES, Directeur Général   |
| <b>participation dans le capital de Redal</b>   |
| quatre partenaires :  |
| - une société locale (13%)  |
| - une société espagnole (29%)   |
| deux sociétés portugaises (29 +29 =58%)(une société d'investissement et ADP électricité du Portugal |
| <b>Marché cible(local, local+export, export seul) :</b> local                                       |
| Principaux concurrents :  |
| <b>Production :</b> Services  |
| Type de clientèle : ensemble de la population de la Wilaya de Rabat                                 |
| <b>Forces et faiblesses sur marché local – raisons :</b>  |
| les <b>points forts</b> se situent au niveau de l'exploitation, il y a eu une amélioration, de même |

qu'au niveau des investissements, il y a eu un net effort  
les **points faibles** se situent surtout au niveau de l'activité commerciale, au niveau des facturations, des encaissements : la mentalité des gens qui vont utiliser ces nouveaux systèmes doit évoluer, en plus de la mentalité des clients qui vont « subir les conséquences du nouveau système », il y a des changements auxquels il faut s'adapter. (Des différences de lecture de l'index lu à l'index réel ont posé des problèmes)

### Investir dans un pays émergent

**1** – le ministère de l'intérieur souhaitait ouvrir le capital de la RAD aux investisseurs étrangers

**2** - Dragados est présent en France, en Angleterre, à Monaco, en Suisse mais ce sont des réalisations plutôt ponctuelles, faites à un moment donné, qui peuvent avoir une continuité comme au Canada ou aux Etats Unis, mais dans ces pays là c'est plus difficile parce que les entreprises locales sont aussi bien dotées pour ces types de projets, et que la concurrence est rude.

Alors que dans les pays émergents il y a un déficit à combler, un marché à prendre, de plus cela permet d'assurer une base arrière en cas de crise dans le pays d'origine même si c'est un pays développé .

**Stratégie : ADP** a envisagé son internationalisation dans une situation d'ouverture du marché, d'élasticité, en Europe. Elle cherchait des opportunités et voulait profiter de l'ouverture des marchés à l'étranger : au Brésil, en Chine, au Maroc.

Plusieurs directeurs se sont succédés, les stratégies déployées dépendaient du domaine,

- en matière d'investissement commercial il y a eu une seule stratégie, les trois directeurs ont suivi la même stratégie,

- en matière de communication il y a eu plusieurs stratégies.

#### **Marketing : véritable stratégie marketing ou marketing tactique ?**

3 segments principaux : les grands comptes, les administrations, les particuliers.

Ce n'est pas un marketing produits c'est un marketing de service. Il est plutôt d'ordre opérationnel, du tactique, il n'y a pas de département marketing mais un petit service communication que la direction aimerait transformer plus tard, de même la direction commerciale en direction de la clientèle, pour répondre à ce souci d'avoir des clients et non des consommateurs.

Quant à l'arrivée à proprement parler du groupe, il eu une stratégie marketing, du moins une étude de marché pour comprendre les besoins des clients et mettre en place les produits adaptés, Cela s'est fait en amont ce fut plus précisément une étude de faisabilité, histoire de savoir si cette idée de la gestion déléguée allait marcher.

**Difficultés d'ordre de gestion :** Certaines décisions de gestion prises n'étaient pas les meilleures et ont créé un climat de démotivation dû essentiellement à une mauvaise connaissance de la culture et du comportement dans le pays.

**Perception du marché :** L'approche a été plutôt de l'ordre du stratégique, mais nuancée par le fait qu'au niveau du contrat de la concession déléguée tout était prévu..

Certes le pouvoir d'achat permet certaines choses, mais ce n'est pas lui qui démotive c'est la lourdeur administrative et toutes les difficultés rencontrées.

### L'offre créatrice en pays émergent

Là où il n'y a rien c'est plus facile d'innover, on peut apporter plus de choses. Les risques sont également plus importants

Pour le cas de Dragados, le marché d'origine est saturé, le taux de croissance que Dragados doit maintenir, croissance au niveau du CA pour répondre aux attentes des actionnaires et pour la pérennité de l'entreprise lui impose de rechercher d'autres marchés.

Pour ce qui est du Maroc, il y a eu ce choix par rapport à la proximité géographique et à l'historique des relations.

Vient aussi cette nécessité de grandir, au niveau du pays d'origine le gâteau est déjà partagé et l'espoir de grandir à l'intérieur est plus limité.

C'est donc pour pérenniser l'entreprise, pour développer son marché qu'elle fait de l'offre créatrice sur d'autres marchés mais également pour diversifier le risque et là on peut soit diversifier l'activité dans le pays d'origine soit s'étendre dans d'autres pays pour répartir les risques.

C'est ce qu'a fait Dragados, elle a constitué un groupe, son activité première c'est la construction, maintenant elle se retrouve avec des activités qui n'ont rien à voir avec la construction, cette diversification a été entreprise pour diminuer les risques, si le marché de la construction en Espagne traverse une crise, il y a d'autres activités pour soutenir.

### **Pratique et Répercussions de l'offre créatrice**

Offre créatrice : Parmi les apports ou offres nouvelles, deux systèmes méritent d'être présentés : le système d'information géographique (le SIG) pour avoir tout le réseau accessible, sur micro, et permettre une meilleure réactivité, définir tout de suite par exemple la longueur de câble nécessaire pour une réparation ; possibilité également d'établir rapidement des devis.

Le second système est celui de gestion commerciale que nous avons retenu, il va permettre d'avoir un suivi précis sur les clients, il va permettre au client de se renseigner sur sa situation, de payer sa facture dans n'importe quelle commune ou endroit de la Wilaya et non pas dans la commune et le bureau fixe de domicile. « *On utilise l'outil informatique pour la lecture des terminaux (auparavant cela était fait manuellement sur un livre), cela va réduire les erreurs, s'il y a écart de lecture la facture n'est pas émise il y a d'abord vérification, c'est un projet en pleine implantation (nous avons 18 agences pour servir les clients, bientôt toutes les agences seront informatisées, et les clients pourront payer dans n'importe quelle agence, grâce à la centralisation par informatique).* »

Le système commercial va améliorer le service rendu au client.

Dans le cas du système commercial et le SIG ce sont des situations de proactivité.

Mais c'est l'adaptation aux caractéristiques locales d'un système qui existe déjà.

**Autres Apports :** il y avait des consommateurs aujourd'hui l'entreprise essaie d'avoir des clients

Au niveau de la construction : deux volets : côté purement technique : tentative d'implantation de nouvelles technologies ou nouvelles procédures de construction, exemple l'emploi de la technique de la pré-dalle pour construire certains réservoirs, c'est une procédure d'exécution que certaines sociétés ont proposé à Redal et qui a été acceptée, cela diminue le besoin en échafaudage.

Autre procédé : l'emploi du préfabriqué (béton préfabriqué) au niveau des collecteurs, tous les préfabriqués sont faits au Maroc, cela demande des investissements, pour qu'une entreprise de construction se lance dans le préfabriqué, il faut que dans un endroit fixe, l'entrepreneur installe son usine de préfabriqué.

La philosophie de Redal est d'encourager ces investissements locaux par le biais des investissements que Redal finance et pour lesquels Redal fait appel à ces entreprises extérieures, ce ne sont pas des équipes internes ou des entreprises intégrées de Redal.

**« Par le biais de nos investissements on encourage la mise à niveau des entreprises locales et l'investissement local, on travaille à 99,99% avec des entreprises marocaines et non étrangères. »**

Cette mise à niveau se traduit par l'adoption de procédures d'exécution, de nouvelles techniques et notamment l'utilisation du préfabriqué en assainissement, la nouvelle technique des pré-dalles, la mécanisation dans le creusement des galeries pour l'assainissement Redal cherche également, à encourager la mise à niveau sur d'autres volets qui demandent aussi un certain investissement, dans le domaine de la sécurité des chantiers par exemple, c'est un volet auquel elle porte un intérêt certain.

Il n'y a cependant pas suffisamment de recul pour apprécier ces répercussions, les premiers résultats sont attendus dans les mois à venir, il y a eu d'abord une démarche de prise de décision : quel était le système pour lequel la société allait opter, et deuxièmement il y a eu un travail de préparation, d'adaptation du logiciel et du système

Un des objectifs de la société est d'être leader du secteur, ce n'est pas vendre ce système, mais plutôt améliorer la qualité du service rendu, et de se montrer comme une entreprise pilote, une entreprise phare, de référence dans le secteur, *« on doit pouvoir associer cela comme une chose bien faite parce que la Redal l'a faite. »*

Quant à savoir si une offre créatrice peut avoir des répercussions sur l'image de l'entreprise et par extension sur l'image du pays et motiver par son succès d'autres à venir ? c'est tout à fait le cas ; au niveau de Rabat ce n'est pas la convention comme conception du service qui a échoué, ce qui a échoué c'est le choix ou la situation particulière du gestionnaire.

L'erreur à ne pas commettre est celle de la constitution du délégataire où il doit y avoir un gestionnaire (peut être majoritaire) en tout cas stable.

### **Management de l'offre créatrice (dans la politique générale de l'entreprise)**

Pour l'entreprise l'essentiel n'est pas de savoir si ces deux systèmes sont d'ordre stratégique ou tactique mais que ce sont des investissements qu'il fallait faire pour moderniser la société. c'était aussi une obligation d'investir dans ces deux offres créatrices.

Autre volet de ce management : l'implication des énergies mobilisées :

*« Il n'y a pas mieux que les gens se sentent impliqués et convaincus de l'apport (considéré) et de ses bienfaits, parce que s'ils sentent que c'est quelque chose d'imposé, cela peut ne pas marcher, il faut les faire participer, insuffler une synergie et une flexibilité et non pas les contraindre. »*

### **Cas SEGAPLAST**

**Fonction du responsable rencontré : M. Patrice SEILLET** Directeur général

Segaplast au Maroc :

Société de pointe dans l'injection plastique. Segaplast a été moteur dans le développement du Maroc dans ce secteur.

Avec cette entreprise nous voilà face à un cas atypique mais que l'on rencontre fréquemment depuis ces dernières années, celui de l'internationalisation d'une PME.

Créée en 1988, cette PME française, au départ, TPE (2 ou 3 personnes) est l'œuvre de son dirigeant, qui l'a créée ainsi que sa filiale au Maroc, à la force de son savoir et savoir-faire.

D'un CA en 88 de 800 000 F et deux personnes, elle est passée en 2000 à un CA de 39 millions de francs et un effectif d'une cinquantaine de personnes.

Aujourd'hui Segaplast c'est 70 personnes employées à BEAUCHASTEL dans l'Ardèche, à proximité de Valence, un CA en France de 43 millions de francs, une filiale, au Maroc à Casablanca qui a été créée mi 2000 qui emploie 10 personnes(2002) et qui en 2001 a fait un CA de 5 millions de francs.

La persévérance de son créateur mise à part, cette société doit son succès au savoir-faire très spécifique des dirigeants, qui sont placés sur des pièces très techniques que l'on trouvait peu (niche), même en France, ce qui a attiré l'attention de grands donneurs d'ordres, grands comptes européens sur une TPE qui théoriquement ne fait pas partie des cibles de ces grands donneurs d'ordre. Très vite la société s'est démarquée et a pu évoluer.

Parmi ces grands comptes on notera : Schlumberger(recherche pétrolière), Sony(la Hi-fi), Alcatel (télécoms), Tales (militaire, aéronautique), Ascom Monétel(monétique), etc.,

Secteurs d'activités : de l'électrique, électronique et composants d'automatismes, avec là aussi des références industriels, de grands noms essentiellement Schneider (groupe qui a absorbé des sociétés très différentes), l'entreprise a décidé de diversifier ses secteurs d'activité pour ne pas dépendre d'un seul groupe. Aujourd'hui ses secteurs-cibles sont variés, elle travaille entre autres dans le textile, l'automobile, le paramédical et les quelques secteurs cités plus haut, et toute société qui est susceptible d'utiliser de la petite pièce technique plastique.

Travaillant, au Maroc dans un premier temps en session d'admission temporaire, la société envisage d'autres créneaux où une partie de la fabrication sera exportée et une partie sera vendue, consommée localement et là elle ne sera plus en session d'AT, mais en régime de douane normal.

Tous ses clients sont des européens qui réexportent, l'entreprise travaille pour ses clients en France pas pour les filiales au Maroc (encore moins pour les PME marocaines), ils sont certes livrés en direct, mais facturés en Europe.

Ceci est dû semble-t-il à un manque de vision suffisante, qui à ce jour, laisse ses dirigeants sceptiques devant le marché marocain qui représente à leurs yeux, aujourd'hui un risque majeur. D'autant que même en France l'entreprise ne travaille que pour de grands comptes.

Ses contacts avec des entreprises marocaines se situent au niveau de fournisseurs d'emballage, de prestataires de transport, de transit, un peu de sous-traitance mécanique, là , l'entreprise rencontre un problème de compétence et de savoir-faire.

Ce qui semble logique puisque quand il n'y a pas de besoin il n'y a pas de compétence.

La société n' a pas encore de recul par rapport à un rapprochement de part et d'autre avec les écoles ou les universités en vue de formations dans ces créneaux afin de faire émerger de telles compétences.

Pour ses recrutements, le dirigeant a travaillé avec le CIOPE, avec des contrats CIOPE qui ressemblent un peu aux contrats d'insertion qui existent en France.

Un des objectifs de cette délocalisation : il fallait apporter un plus, avoir la possibilité d'apporter une prestation complète à la demande des clients de l'entreprise, à savoir être capable en France d'avoir une structure technique solide pour faire de l'étude, d'accompagner un projet, de développer ce projet, de l'industrialiser et de faire des transferts technologiques ensuite, parce que l'objectif final du client c'est de fabriquer au Maroc « *c'est être capable non seulement de fabriquer ici mais aussi de transférer ce savoir-faire et de leur garantir une qualité de service locale.* »

Le plus important de ces objectifs reste tout de même la pérennisation des activités et de la société en France et ce à travers la stratégie commerciale instaurée et qui consiste à aider les clients à renforcer leur production au Maroc, sans que la société Segaplast n'en tire d'avantage particulier direct (voire même l'inverse), en revanche, et en contrepartie, cela peut compenser et donc l'intéresser s'ils lui donnent du travail aussi en France, « *donc en principe*

*je ne prends un franc au Maroc que si on me donne un franc ici et je ne transferts un franc au Maroc que si on me le remplace ici, sinon, je ne le fais pas, je leur dis de s'adresser à quelqu'un d'autre. »*

|  |
|--|
| <b>Entreprise :</b> SEGAPLAST  |
| <b>Origine :</b> PME française   |
| <b>Secteur d'activité :</b> sous-traitance, pas de produits propres<br><b>Secteurs d'activités :</b> au départ électrique, électronique, composants d'automatismes, aujourd'hui enfin toute société qui est susceptible d'utiliser de la petite pièce technique plastique                            |
| <b>Part étrangère dans l'entreprise :</b> 100%   |
| <b>CA :</b> 5 millions de francs pour la filiale marocaine   |
| <b>Dirigeant :</b> M. Patrice SEILLET  |
| <b>Effectif :</b> 10 pour la filiale marocaine, 70 en France   |
| <b>Partenariat :</b> aucun   |
| <b>Marché cible(local, local+export, export seul) :</b> une partie en export direct et une partie en export indirect. Actuellement sont sur d'autres créneaux où une partie de la fabrication sera exportée(session d'AT) et une partie sera vendue, consommée localement (régime de douane normal). |
| <b>Positionnement :</b> seul dans ce créneau - Pionnier  |
| <b>Principaux concurrents :</b> <b>Concurrence locale n'existe pas sur ce créneau.</b>   |
| <b>Production :</b> pièces techniques injection plastique  |
| Pionnier dans ce créneau du secteur de l'injection plastique   |
| Type de clientèle : clients étrangers industriels  |
| <b>Part étrangère et part de l'entreprise considérée dans le secteur concerné :</b> 100% du créneau considéré  |

| <b>Investir dans un pays émergent</b>   |
|---|
| <p>Motivations d'une PME à délocaliser, à s'implanter au Maroc : avant tout c'est un choix stratégique, aujourd'hui il faut être à l'écoute de ses clients grands donneurs d'ordre et solvables sur le plan financier, ils ont en revanche un inconvénient c'est que leur solvabilité en matière de pérennité de l'activité n'est pas à la hauteur de leur solvabilité financière.</p> <p>Pour une PME qui est dans des productions de pièces, sur des machines très automatisées, elle n'a aucun attrait à aller travailler au Maroc, en Pologne ou ailleurs où la main d'œuvre n'est pas chère.</p> |
| <p>La société avait d'une part des clients potentiels implantés au Maroc, d'autre part certains de ses produits partaient déjà pour être assemblés dans certains pays, dont le Maroc (« 50% de nos produits qui sont fabriqués à Segaplast France sont montés soit au Maroc, soit en Pologne, ou en Asie ») donc après une petite étude de marché sur la concurrence, ses dirigeants sont arrivés aux conclusions suivantes :</p>   |
| <p>1-au Maroc, aucune société de transformation de petites pièces techniques en injection plastique, donc pas trop de risque au niveau de la concurrence</p>  |
| <p>2 - étude de la stratégie des sociétés marocaines qui font de l'injection qui ne sont pas dans la petite pièce technique, mais qui n'y sont pas parce qu'ils n'ont pas vu que le besoin existait, ils n'y ont pas porté d'intérêt</p>  |
| <p>3- Sefgaplast était capable de se démarquer pendant dix ans en France, aujourd'hui, elle n'y arrive plus parce qu'il y en a d'autres qui ont fait la même chose, il y a moins de demande, les exigences deviennent très fortes, la compétition, la compétitivité en terme de coût est devenue excessive, il fallait donc apporter un plus.</p>   |

**Stratégie : suivre les clients et les accompagner là où se trouve leur intérêt**

stratégie, qui est une stratégie commerciale, permet également d'alimenter, en activité, la société française, ce qui peut paraître surprenant, ce qui veut dire en définitive que la croissance de la société française se fait en partie grâce au Maroc

Intérêts recherchés ne sont pas d'ordre financier sinon la société aurait choisi une zone franche (Tanger), mais plutôt des avantages des marchés. La première région industrielle étant celle de Casablanca, installation à Casablanca près des clients.

**Au niveau de la stratégie :** *« nous sommes partis au Maroc pour apporter un intérêt supplémentaire par rapport à ce que nous étions capables de faire en France »*

Le marketing, par rapport à cette implantation a consisté à chercher à valoriser la capacité de la société à s'implanter, dans un pays tel que le Maroc, ce dont, dans le cas d'une PME, aujourd'hui beaucoup doutent, surtout dans un pays émergent si ce n'est s'y implanter pour faire un petit travail dans une niche très particulière, *« il fallait vendre l'idée, dans un monde industriel tel que celui dans lequel nous évoluons, à nos clients que c'était réalisable, de façon viable, que ce n'est pas une idée saugrenue, non construite, mais que derrière il y a un objectif, une prise de conscience de tous les risques »* (beaucoup de communication événementielle et sur supports spécialisés).

**Perception du marché :** l'un des inconvénients c'est toute l'infrastructure du Maroc, le réseau routier, le transport, donc l'entreprise se doit d'apporter une réponse aux problèmes de ses clients, une solution à leurs problèmes de réactivité et de gains de coûts de transport, il faut être le plus près possible de leurs usines.

Transfert plutôt des productions qui ne présentent pas un risque maximum *« Cela ne veut pas dire que l'on ne transfère que des choses faciles. C'est surtout que l'infrastructure du Maroc ne permet pas de faire cela, en France nous n'avons pas d'autonomie complète, nous avons nous-mêmes des sous-traitants qui sont aussi des spécialistes qui sont parfois de plus petites sociétés que nous et au Maroc cette sous-traitance n'existe pas. »*

Manque d'informations qui amène un manque de compétence sur le terrain, mais est ce que ce n'est pas aussi un manque de formation, difficile de répondre et de faire la part des choses.

Le niveau de formation est très correct par rapport à ce que l'on trouve à niveau égal en France.

**L'offre créatrice en pays émergent**

Une entreprise crée plusieurs valeurs, la première chose et la plus évidente elle crée de l'emploi (elle apporte un niveau de vie, elle crée aussi des valeurs, pas seulement dans le sens économique, elle crée des valeurs en matière de qualité, autant la qualité de la vie que la qualité du travail.

Création de valeurs en matière de qualité, et taux de service : travail axé sur du juste à temps, *« les clients sont livrés à j-2, j0. ce qui est phénoménal au Maroc, taux de non qualité : 0 aucun retour, aucun problème, chose que l'on ne fait même pas ici »*

Transférer un savoir-faire et garantir une qualité de service locale.

Le travail s'appuie sur le savoir-faire et la technicité de la société française, c'est elle qui a le support technique.

La société n'a recruté que des gens qui ont un diplôme et un niveau de formation assez élevé.

Les ressources humaines locales n'ont rien à envier à d'autres.

Complément de formation spécifique à apporter, manque dû à l'absence de cette activité dans le pays

**L'innovation est de type technologique et de savoir-faire**

**L'innovation est sur un degré d'industrialisation forte**

Conséquences : élargissement de marché, création de demande, *« Cette implantation nous a*

*permis de trouver d'autres clients, alors qu'on est allés là bas parce que nos clients étaient là bas, cela nous a permis d'en trouver d'autres. On a généré une demande »*

### **Pratique et Répercussions de l'offre créatrice**

#### **Création d'une niche : injection plastique petite pièce technique**

S'installer au Maroc c'était essentiellement pour pérenniser l'entreprise en France, conserver et élargir les marchés initiaux. C'est pour ses dirigeants un moyen de survie, donc cette offre créatrice est une stratégie dans un premier temps. C'est de l'innovation en matière de stratégie.

Il y a un apport effectivement en matière de savoir-faire industriel, *« c'est quelque chose qui n'existait pas et que l'on a initié, aujourd'hui cela peut faire un effet boule de neige, c'est à dire que dans la mesure où on apporte un service de proximité et de qualité à nos clients, cela ne peut que les inciter à continuer dans ce sens et à s'implanter encore plus fortement. »*

*« on a en tout cas participé à une certaine restructuration dans la mesure où ce service n'existait pas, il y avait une méthode, une logistique qui étaient complètement différentes et étant donné que cela a apporté d'autres solutions aux entreprises qui étaient installées au Maroc, on peut dire que leur demande a été restructurée, ils demandent aujourd'hui que les gens de métier s'implantent au Maroc »*

Cela va faire évoluer le secteur de l'injection plastique vers la pièce technique, En France Segaplast a donné l'exemple de cette implantation, ses dirigeants et collaborateurs ont été les premiers et seront suivis par beaucoup d'autres, d'ici peu de temps, parce qu'aujourd'hui il y a une réelle demande, Segaplast a suscité cette demande.

#### **« Offre technologique et de différenciation par rapport à nos concurrents »**

création de valeur sur le plan qualitatif, le fait d'inculquer des valeurs qui font évoluer l'individu a également des répercussions au niveau de l'image du pays *« parce que quand aujourd'hui on fait un bilan qualité avec nos clients, que le résultat qualité de Segaplast Maroc, c'est 100% de satisfaction, cela incite nos clients à motiver, à sensibiliser certains de nos confrères ou dans des métiers différents, d'autres PME à aller s'implanter au Maroc »* Une meilleure image des ressources humaines est donc véhiculée.

Actuellement l'activité est nouvelle, il n'y a pas de concurrence, cela peut inciter les donneurs d'ordre de Segaplast à créer des besoins supplémentaires, au Maroc, et à motiver d'autres sociétés telles que Segaplast à aller s'y implanter.

Retour image positive pour l'entreprise :

Cette implantation pour une PME, c'était un défi que ses dirigeants ont relevé.

### **Management de l'offre créatrice (dans la politique générale de l'entreprise)**

*« il fallait vendre l'idée, dans un monde industriel tel que celui dans lequel nous évoluons, à nos clients que c'était réalisable, de façon viable, que ce n'est pas une idée saugrenue, non construite, mais que derrière il y a un objectif, une prise de conscience de tous les risques de tout l'engagement que cela représentait. »*

Beaucoup de communication au niveau de Segaplast, qui met très en avant l'implantation au Maroc, la plaquette France intègre l'activité Maroc.

Le différentiel d'image est alimenté par le fait que les clients potentiels qui sont à la recherche de ce type de société ont conscience que cette société est capable de réaliser cela, *« l'image de la société ne serait que par le choix du site, c'est une vitrine de la qualité française, l'image que j'ai de mes clients qui viennent nous visiter au Maroc, pour des audits ou pour voir comment nous sommes installés et s'ils peuvent travailler avec nous est forte. »*



Des choses innovantes techniquement en France cela devient difficile, les entreprises sont donc dans l'obligation d'avoir une stratégie innovante. Est-ce une question de culture ? « *oui, parce que pour moi c'est une culture que d'apporter quelque chose d'innovant à mes clients, cela a été de l'innovation technique il y a dix ans, aujourd'hui je suis conscient de mes limites techniques donc il me fallait apporter de l'innovation en matière de stratégie, de moyens de gestion* » Ceci ne permet pas un gain immédiat ou une réduction de coûts.

Attitude proactive, processus continu d'offres, le système d'offres continue de se développer.  
**Innover en pays étranger :** première chose être à l'écoute des gens, essayer de comprendre comment le pays fonctionne, comment la culture des gens les amène à réagir en fonction d'une situation donnée qui peut être très variée

La différence se fait aussi par beaucoup de dépense d'énergie, beaucoup d'implication personnelle, « *être innovant et me débrouiller par moi-même, c'est beaucoup plus difficile pour une PME.* »

**Impacts plus élargis :** L'offre a ensuite apporté d'autres opportunités et impliqué d'autres gens de l'entreprise qui s'impliquent davantage dedans aujourd'hui. Cela a des répercussions sur le pays en matière d'emploi, de niveau de vie nivelé, de salaires meilleurs, cela crée un niveau de vie, des besoins, avec des moyens qui peuvent être suffisants pour que d'autres besoins se créent et le marché se développe

### Cas Maroc Connect

**Fonction du responsable rencontré :** Directeur général

Maroc Connect en quelques lignes :

Conçu en mars 98, à l'initiative de son Directeur Général, Monsieur Karim Zaz, qui a su convaincre Wanadoo en France d'investir dans ce créneau au Maroc, le projet est né à l'époque où le marché des télécommunications était au Maroc en cours de libéralisation.

Créée en nov 99, Maroc Connect, filiale de Wanadoo S.A à 90% (les 10 % restant étant une forme de stock option répartie entre les 3 dirigeants de l'entreprise), est plus connue sous sa marque grand public WANADOO.

Maroc Connect opère aujourd'hui essentiellement dans le domaine de l'internet : internet grand public, accès internet avec un portail généraliste, [www.wanadoo.ma](http://www.wanadoo.ma), qui développe sur le marché marocain, et c'est une spécificité de Wanadoo Maroc par rapport à l'ensemble des filières Wanadoo, des solutions de connectivité pour les entreprises sont proposées avec un certain nombre de services à valeur ajoutée.

La raison essentielle en est que le marché marocain résidentiel étant relativement étroit, pour pouvoir justifier de l'implantation d'une structure telle que Wanadoo, il fallait en termes de revenus se positionner également sur des segments qui pouvaient être générateurs de revenus pour cette structure.

Dotée d'un capital de 47 millions de DH, Maroc Connect est consolidée dans le périmètre de Wanadoo SA qui est cotée en bourse.

Son **effectif** : 80 pour fin 2001 et une centaine de collaborateurs en 2002 révèle la naissance d'une nouvelle approche et d'une nouvelle génération d'opérateurs dans le domaine de

l'Internet au Maroc, il tranche avec les petites structures isolées d'environ une dizaine de personnes qui existaient avant l'arrivée de Wanadoo Maroc.

**Principales activités :** Gestion du portail, exploitation et développement du réseau internet, ciblage des différents segments

Création d'un portail : le site [www.wanadoo.maroc.ma](http://www.wanadoo.maroc.ma) animé par des journalistes internes qui sont chargés à la fois de la diffusion de l'information, du traitement de l'information, de régie publicitaire, de l'organisation de l'événementiel, du suivi de l'actualité en quasi temps réel.

Positionnée uniquement sur le marché marocain Wanadoo Maroc: compte trois **segments principaux :**

- le grand public,
- les entreprises à travers des offres packagées qui sont des offres qualifiées d'industrielles,
- les grands comptes avec des offres sur mesure.

Ce qui est intéressant en revanche, c'est que la société est amenée à développer dans le cadre du groupe Wanadoo des prestations à l'étranger, « *en fait parce que nous avons fortement capitalisé sur nos équipes et sur notre expérience, aujourd'hui Wanadoo nous sollicite pour de l'assistance technique au sens large : technique, marketing, etc., lorsqu'ils s'installent à l'étranger que ce soit sous forme de franchise ou de filiale, nous sommes intervenus cette année au Sénégal, au Botswana, en Algérie.* »

C'est marginal, ce n'est pas le cœur de métier mais aujourd'hui ce qui est intéressant sur ce projet c'est qu'il constitue également une plate-forme rodée pour des prestations.

### **Concurrence**

**Wanadoo** a été le premier opérateur international de référence à se positionner sur le marché de l'internet au Maroc, en direct. Jusqu'en 99 il y avait, dans le pays, un certain nombre de fournisseurs internet, des petites structures, des « providers » qui fournissaient de l'accès Internet en plus de l'opérateur historique : **Maroc Télécom**.

Maroc Connect et Maroc Télécom avec qui elle est rentrée en force sur ce marché début 2000 ont très vite adopté une stratégie équivalente de se renforcer sur le marché de l'accès à l'internet, , mettant ainsi une fin quasi définitivement aux missions des premiers providers, et aujourd'hui Maroc Télécom est le 1<sup>er</sup>, Wanadoo Maroc est second sur le segment grand public ; alors qu'il est leader sur le segment des entreprises.

L'expérience du Maroc a donc été une expérience unique où l'opérateur français a fait confiance au porteur du projet quand on voit que le marché marocain reste un tout petit marché, appréciant par là-même le caractère original de la démarche

En revanche Wanadoo a aujourd'hui développé, en particulier pour les pays émergents, un modèle de franchise qu'ils ont par exemple aujourd'hui installé en Algérie, au Sénégal, ils sont en pourparler en Tunisie.

### **Equipement des ménages :**

Aujourd'hui on pense qu'on est à 50 000 abonnés au Maroc avec 40 000 foyers connectés, ce qui reste relativement insuffisant. Il est vrai qu'il y a ensuite les cybercafés qui contribuent à la diffusion de la culture internet mais qui touchent davantage les jeunes, les étudiants, que réellement les ménages.

## **Le E-commerce aujourd'hui au Maroc ?**

Il est inexistant au Maroc aujourd'hui. Il y a une plate-forme de commerce électronique, du moins de gestion des paiements par carte bancaire qui s'est mise en place à l'initiative de quatre banques et qui s'appelle Maroc Télé commerce sur laquelle les premiers sites marchands sont en train de se mettre en place. C'est véritablement l'étape initiale et c'est quelque chose qu'il faut observer, parce que ceux qui veulent vendre sur internet mènent réellement des enquêtes sur le comportement d'achat.

L'initiative de Maroc Connect en revanche est de proposer à ses abonnés d'acheter leurs produits en ligne ou de recharger leur compte en ligne en payant par carte bancaire.

Il existe quelques plates-formes qui s'essaient à l'exportation de produits marocains pour des clients internautes à l'étranger.

Le problème reste posé pour l'internaute marocain qui veut acheter sur des sites à l'étranger, il doit disposer d'une carte de paiement internationale ce qui est du ressort de quelques rares privilégiés.

Le B to B est tout à fait naissant. Pour ce qui est du B to B quelques petits projets se montent, mais rien de bien significatif en terme de volume, pour dire que le E-commerce a réellement démarré au Maroc.

C'est également un problème de sensibilisation des acteurs, des entreprises, des particuliers pour qu'il y ait réellement développement de ce type de commerce. Ce n'est que par l'exemplarité que l'on peut montrer que cela marche, le deuxième opérateur pousse le marché dans ce sens.

Les différents acteurs qui sont partie prenante dans le processus, en particulier les banques, sont assez frileuses par rapport à ce type de projet en raison de toutes les contraintes de sécurité.

N'est-on pas face à de faux prétextes pour se dire si réellement c'est nécessaire ou pas. Il reste que l'on est vraiment au démarrage et qu'il faille peut être d'abord colmater quelques brèches.

Les premiers produits comptent notamment le produit phare : le Pack « Bienvenue » qui a été la matérialisation de l'abonnement internet par un produit physique que les consommateurs pouvaient acheter sur un réseau de distribution extrêmement large.

Le pré payé a été introduit parce que la société n'avait pas les moyens de mettre en place les prélèvements bancaires.

Depuis ce projet a fait des petits, et, est apparu sur le marché marocain, un autre produit phare avec abonnement avec prélèvement automatique, doté d'un solide avantage concurrentiel : le contrôle parental.

La société fonctionne beaucoup avec un management basé sur le marketing essentiellement et sur l'écoute de son marché et de ses cibles. Il ressort à travers ces études effectuées par elle que deux freins principaux apparaissent à l'introduction de l'internet dans les foyers :

- le coût des communications par rapport au pouvoir d'achat
- le contenu, le contrôle de ce contenu, apparemment les foyers ont une mauvaise image d'internet et ont peur justement des contenus que l'on peut trouver sur internet par rapport à la culture du pays, à ses valeurs et au regard des enfants.

## **Mesures d'accompagnement de l'offre :**

- des formations,
- un réseau de distribution sélectionné ; ne sont associés à cette offre que les distributeurs les plus performants
- Tournées sur le terrain,
- en interne le service client va gérer la formation commerciale, l'information dispensée à la clientèle, l'assistance technique, etc.

L'inventaire, l'évaluation et la sauvegarde sont une préoccupation permanente pour les dirigeants de l'entreprise « *si vous ne vous évaluez pas, vous ne vous remettez pas en cause et derrière vous ne corrigez pas ce qui doit l'être. Quant à la sauvegarde il faut qu'on puisse préserver au maximum nos acquis.* »

La société appartient certes à grand groupe, en terme de capital technique, de capital technologique, et peut donc à tout moment s'appuyer sur les ressources du groupe Wanadoo. « *L'entreprise n'a pas chez nous de concept ou de secret industriel à protéger ce qu'elle met en œuvre ce sont des services basés sur les technologies. Mais une fois mis sur le marché, vous vous mettez à nu sur ce marché et vous ne pouvez pas empêcher la concurrence de venir copier.* » .

L'impératif, selon le directeur général, est d'être très proactif pour qu'en permanence l'entreprise puisse faire la différence. « *Ce que l'on doit garder et préserver c'est cette avance, peut être pas une avance au sens technique, industriel mais plus en terme d'innovation de service que l'on peut construire sur la base des technologies que l'on met en place. Il faut pour cela s'enrichir, optimiser, au sens chez nous de coûts : mutualisation maximale des équipes, des technologies parce qu'on est sur un secteur qui est très budgétivore, il faut donc qu'on optimise en permanence et l'optimisation chez nous est plus dans un sens de coût que d'optimisation technique.* »

L'écoute permanente de ce que fait le concurrent sur ce marché et la surveillance de ses actes est tout aussi importante il en va de même des autres opérateurs comme Médi Télécom ou d'autres qui peuvent du jour au lendemain se positionner sur des services qui peuvent concurrencer l'entreprise. « *On doit avoir des capteurs partout pour savoir comment sont positionnés les acteurs et ce qu'ils préparent et on est également en veille permanente par rapport à ce qui se fait dans le monde de l'internet, là on bénéficie de l'apport du groupe qui, très régulièrement nous envoie des documents, des études, nous informe sur des produits, des technologies qui nous permettent d'anticiper par rapport à des besoins que l'on pourrait voir naître sur le marché marocain.* »

Les offres du groupe sont différentes, mais cela reste une capitalisation au sein du groupe Wanadoo. « *Le fait d'appartenir à un groupe important nous permet d'être dans des réseaux d'information et d'échange qui nous permet de voir telle idée intéressante, on ramène cela au marché marocain, il y a une écoute sur le marché local mais il y a également une écoute sur le marché international.* »

A propos de l'écoute sur le marché local et plus particulièrement des sources d'information : ces sources restent limitées mises à part la presse et quelques revues mais qui aujourd'hui n'apportent pas grand chose, en tout cas pas de source officielle, à part sur les décisions réglementaires ou légales, où il y a l'ANRT, « *sinon il faut se débrouiller par soi-même* ». Les entrepreneurs mettent, en fait, en place des réseaux, ils construisent des réseaux d'information qui permettent d'être au maximum à l'écoute. Chacun des concurrents alimente le culte du secret. Des consignes sont données en interne pour éviter de communiquer à l'extérieur.

Quant à la gestion de l'information en interne, elle est contrôlée. La direction la fait descendre au fur et à mesure des contraintes, chacun reste vigilant par rapport aux concurrents.

Les atouts d'une bonne circulation de l'information résident dans deux choses importantes d'une part :

- - Maroc Connect est de structure plutôt horizontale dans la mesure où il n'y a que deux niveaux d'hierarchie.
- Ensuite on trouve là des outils en interne, une culture internet où l'information circule très librement, il n'y a pas de gros freins hiérarchiques à la circulation de l'information. Au niveau du partage de l'information et du savoir, la direction essaie de décloisonner au maximum dans la limite du risque que peut endurer l'entreprise, la

stratégie par exemple n'est pas partagée avec tout le monde, mais par un groupe restreint. Sur les produits il y a des comités de produits et de pilotage qui font que l'information n'est pas au niveau du directeur général, elle descend au niveau du comité de projet, niveau N-1.

L'information qui concerne ce sur quoi travaille l'entreprise est accessible à tous.

La remontée de l'information du marché est assurée par l'équipe marketing, le service clients et aussi par le biais des études qui sont régulièrement réalisées pour sonder le marché.

|   |
|---|
| <b>Entreprise : Maroc Connect</b>   |
| <b>Origine :</b> filiale de Wanadoo S.A   |
| <b>Secteur d'activité :</b> de l'internet : internet grand public   |
| <b>Part étrangère dans l'entreprise :</b> 90%   |
| <b>CA :</b> de 47 millions de DH  |
| <b>Dirigeant :</b> M. Karim ZAZ   |
| <b>Effectif :</b> environ 100 en 2002   |
| <b>Marché cible(local, local+export, export seul) :</b> marché marocain uniquement  |
| <b>Positionnement :</b> 2ème sur le segment grand public ;<br>Leader sur le segment des entreprises   |
| <b>Principaux concurrents :</b> <b>Maroc Télécom opérateur historique.</b>  |
| <b>Production :</b> service   |
| Type de clientèle : particuliers, entreprises, grands comptes   |
| <b>Forces et faiblesses sur marché local – raisons :</b> coûts de communication téléphonique handicapants, avantages techniques et commerciaux que le concurrent s'attribue dans l'activité internet, de part sa position monopolistique dans le fixe |
| Autres faiblesses :   |
| - équipe très jeune, la plupart des jeunes qui sont arrivés chez Wanadoo c'est leur première expérience professionnelle, ils n'ont pas beaucoup de vécu en entreprise, ils ont du mal à entrer dans ce monde de l'entreprise.                         |
| - marché limité sur lequel cela coûte cher de se positionner.   |

| <b>Investir dans un pays émergent</b>   |
|---|
| Wanadoo recherchait l'international.<br>Motivations pour un tel projet : elles ont eu deux sources essentielles : un intérêt et des raisons personnelles conjuguées à l'avènement de conditions structurelles et conjoncturelles : en particulier constatation, en 98 d'un développement important des cybers, c'était le mois de Ramadan, le directeur général lui-même constatait alors de plus en plus de monde dans les cybers, une population jeune qui portait un grand intérêt à l'internet, « <i>je pressentais qu'il y avait quelque chose à faire sur le marché, puisqu'on sentait des frémissements, pas un développement exponentiel mais un développement qui pouvait être fort</i> », |
| D'un point de vue structurel, ce qui était intéressant c'est que le marché marocain était atomisé, il n'y avait pas d'opérateur fort ou dominant sur le marché de l'internet, il y avait deux ou trois « providers » qui sortaient un peu du lot mais il n'y avait pas de « provider » qui s'imposait par une marque ou par une position forte sur le marché.   |
| A ces éléments s'est ajouté le fait que la libéralisation des télécoms était engagée à moyen/long terme c'est à dire 2/3 ans, il y avait donc des potentialités fortes de développement du secteur des télécoms et des besoins des entreprises en terme d'utilisation des nouvelles technologies, ainsi a-t-il semblé opportun à M. Zaz d'essayer de monter ce projet.  |

C'est la première expérience en terme de création ex-nihilo d'une filiale à l'étranger, hors d'Europe, à l'initiative d'un porteur de projet, dans un pays émergent et en Afrique, et qui plus est dans un pays où France Télécom n'avait pas de structure existante.

un pari véritable, un bon observatoire pour Wanadoo, en vue, à l'époque, de projeter peut être, dans l'avenir, de redéployer ce modèle sur d'autres pays

le marché marocain reste un tout petit marché et un marché de prix.

### **L'offre créatrice en pays émergent**

le marché marocain résidentiel étant relativement étroit, pour pouvoir justifier de l'implantation d'une structure telle que Wanadoo, il fallait en termes de revenus se positionner également sur des segments qui pouvaient être générateurs de revenus pour cette structure. Wanadoo a donc développé sur le marché marocain, et c'est une spécificité de Wanadoo Maroc par rapport à l'ensemble des filiales Wanadoo, des solutions de connectivité pour les entreprises avec un certain nombre de services à valeur ajoutée

Position de Wanadoo au Maroc : « *On veut être en permanence proactifs par rapport au marché* », l'entreprise est à 95% proactive par rapport au marché, sur tous les segments.

### **Pratique et Répercussions de l'offre créatrice**

**Offre traitée ici** : produit d'abonnement internet sur le grand public post payé, on sort du pré payé pour aller vers l'abonnement auquel est greffée une option issue d'une demande forte du marché qui est le **contrôle parental**. Donc introduction par ce biais de l'abonnement qui n'existait pas jusqu'alors.

Cette offre est une création Wanadoo qui n'existe même pas chez Wanadoo France (première filiale Wanadoo à l'avoir fait, avant même la France, où il n'y a pas ce filtre (ils le lancent dans les prochains mois, projet qui est en cours).

Le marché de l'internet était, avant l'arrivée de Wanadoo l'affaire d'une centaine de fournisseurs d'accès à internet, chacun gérant entre 50 et 2000 abonnés pour les plus gros, généralement localisés dans une ville ou pour les plus gros deux ou trois villes, on achetait de l'internet dans un local, où le provider était installé et c'était de l'internet « confidentiel », Depuis le marché s'est structuré et a été étudié et segmenté.

Wanadoo Maroc a en fait transformé le concept en produit sur le marché marocain.

Le concept de l'internet a été matérialisé, il s'agissait de concrétiser l'offre par un produit, même s'il reste virtuel (produit que les gens peuvent acheter et installer chez eux et non un concept non palpable qu'on consomme dans un endroit particulier) et de le rendre accessible, consommable.

Il eut ensuite constitution des cibles de l'entreprise en terme de comportement et de segmentation inexistante

En même temps banalisation du produit internet et communication autour d'une marque, parmi les fournisseurs qui existaient jusque là aucun d'eux ne communiquait, pas de publicité, c'était très confidentiel.

Cette accessibilité est passée par des programmes de formation identiques sur toute l'année aussi bien pour les gens de l'entreprise que ceux du réseau : « ***nous avons banalisé le produit internet et mis en vente dans des réseaux grand public même chez les buralistes*** »

Le premier produit phare de Wanadoo a été le pack « bienvenue », en fait cela a été la concrétisation de l'abonnement internet, abonnement illimité pour le grand public, donc innovation à la fois sur le concept du produit et sur celui du réseau de distribution

Le pack existait chez Wanadoo mais certaines valeurs ajoutées sont locales comme le chèque formation, le kit de formation. Par rapport à ce qui existait à Wanadoo France c'est le chèque formation qui est innovant mais par rapport au marché local c'était 100% innovant.

Les packs « bienvenue » avec du pré-payé étaient beaucoup plus liés à des difficultés de mode de paiement sur le marché local puisque c'était difficile de faire du prélèvement bancaire qu'il fallait gérer avec toutes les banques. Ce qui était assez compliqué. Le paiement par carte bancaire était et est toujours impossible, donc faire du pré-payé était la seule façon de maîtriser le recouvrement.

La notion du pré payé est bien adaptée au mode d'achat, au comportement d'achat du consommateur marocain, cela existe aussi pour la téléphonie mobile.

L'offre créatrice s'insère dans un processus d'innovations, un continuum d'offres, ce n'est pas une opération isolée.

*« un abonné chez nous est un client, il paie pour un service, nous essayons de faire qu'il soit le meilleur possible. »*

Ce sont des innovations marketing

Apports de l'offre traitée : différentiel d'image, différenciation marketing

Répercussions au sein de l'entreprise : réorganisation du système commercial.

- répercussions sur les processus opérationnels (facturation des clients alors que jusqu'à présent ils facturaient les grossistes)

- l'offre a été structurante pour l'entreprise, de par le fait que tout un projet est mis en place et qu'il associe aussi bien le marketing que le technique avec un certain nombre de processus de validation qui sont mis en place pour valider chaque étape

Sur le plan image :

Communication autour de la sécurité sur internet avec les enfants.

se positionne comme un opérateur effectivement qui fait attention à l'environnement dans lequel il se opère, qui prend en compte la culture locale en particulier, qui rassure les ménages par rapport à l'usage qu'il prône d'internet.

Sur le plan commercial :

Pour le produit abonnement incluant le filtre de contrôle parental avec prélèvement automatique : innovation dans la gestion commerciale de l'entreprise

Le système d'abonnement permet de fidéliser la clientèle, ce qui est recherché c'est le réabonnement des clients, car jusqu'à là des difficultés de réabonnement étaient rencontrées avec le pré payé, une fois que l'abonnement arrive à échéance.

L'offre ne sera pas positionnée sur les prix, c'est une offre qui va être plus chère que ce que propose Maroc Télécom, elle sera positionnée par rapport à la différence qu'elle apporte.

Intégration de plusieurs fonctions : fonction marketing, commerciale, technique, financière, fonction système d'information, *« il n'y a pas eu de recrutement spécial pour cette offre, elle se fait à isopérimètre. Par contre la construction du projet se fait au travers d'une équipe interne qui est transversale et qui permet de mettre en place toute une composante pour aboutir au produit que l'on souhaite lancer, il y a un comité de projet, un comité de pilotage avec un certain nombre de validations qui sont faites au fur et à mesure avec l'implication également de la maison-mère »*

**Autres répercussions attendues au niveau de l'entreprise :**

un élargissement de la demande (récupérer des abonnés de la concurrence et faire migrer des abonnés qui sont déjà sur les packs bienvenue sur ce produit)

| <b>Management de l'offre créatrice (dans la politique générale de l'entreprise)</b>   |
|---|
| <p>Pilotage de l'offre : test des messages, des concepts. Des focus groups sont constitués des personnes à priori représentatives de la cible pour voir quelle est la perception de l'offre, « <i>on teste plusieurs concepts, on voit comment les gens réagissent, puis on fait le choix par rapport à ce qui est le plus adapté à la cible, on fait également des tests de vente, tout ce qui est intention d'achat. On n'agit que quand c'est positif</i> » (c'est un processus tourbillonnaire, interactif avec le marché, avec des réajustements au besoin))</p> <p>Pour ce management des conditions sont nécessaires et cela a pu se faire car</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'entreprise est plus structurée, mieux organisée, elle n'est plus dans l'esprit start up d'il y a deux ans,</li> <li>- meilleure connaissance des freins du marché , des limites de la société. Cela a été un point fort en terme d'organisation pour pouvoir piloter la mise en place de ce projet et de la mise en place des processus opérationnels associés.</li> <li>- autre point fort : l'entreprise s'est appuyée sur la force de Wanadoo, puisque le produit utilisé est un produit qui a été quasiment développé pour Wanadoo, pour le groupe Wanadoo, cela lui a permis de bénéficier de la force du groupe et ce même dans les négociations avec le fournisseur de la solution de filtre de contrôle parental obtenu à des prix extrêmement intéressants.</li> </ul> <p>Stratégie communication :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>c'est une stratégie purement locale, « c'est nous qui décidons du contenu et du contenant, on le soumet à Wanadoo France »</b></li> <li>- pas les mêmes messages et pas les mêmes visuels qu'en France</li> </ul> <p>Mobilisation de l'ensemble du personnel par rapport à ce nouveau projet.</p>   |
| <p>position stratégique ou tactique de cette offre « <i>Si on parle de l'internet c'est stratégique, par rapport à la concurrence (Maroc Télécom) c'est plus tactique, exemple les cartes prépayées que nous avons mis en place cet été cela relevait plus du tactique que du stratégique.</i> »</p>  |
| <p>Segmentation de la direction marketing s'occupant des différents segments de l'entreprise</p>  |
| <p>une innovation marketing peut être observée chez Wanadoo Belgique par exemple avec essai d'adaptation de cette idée qui n'est pas forcément propre au marché local.</p>  |
| <p>Eventuelle adaptation de la stratégie marketing mais le portail de Wanadoo Maroc découle de la vision qu'a l'équipe marocaine de l'internaute marocain</p> <p>Management :</p> <p>« <i>on a un suivi hebdomadaire de notre base abonnés, on verra très bien comment se passent les abonnements autour de cette offre, le service client est en contact permanent avec le client, on a en permanence un feed-back des sentiments des abonnés par rapport aux produits que l'on met en place.</i> » L'entreprise fait également du marketing direct sur sa base abonnés par rapport à cette offre cela peut lui permettre de savoir déjà si les abonnés qu'elle compte sur le précédent produit ont envie de migrer sur ce nouveau produit ou pas du tout, selon les objectifs que s'est fixée la société, et de savoir comment ils perçoivent cette offre</p> <p>l'avantage concurrentiel étant le filtre, la société d'ailleurs ne communique pas sur l'abonnement mais sur le filtre.</p> <p>« <i>Il faut avoir une démarche structurée, organisée, avec une démarche projet qui est bien en place où toutes les composantes de l'entreprise sont associées. Quand vous avez un projet qui est un projet d'entreprise, cela se passe plutôt bien.</i> »</p> <p>Fonctions impliquées dans le management de cette offre : essentiellement le marketing et le technique, « <i>dans certains cas c'est le marketing qui tire le projet, dans d'autres c'est le technique. C'est une équipe projet qui est commune, qui avance avec un objectif commun</i> »</p> |



## Cas Canal Horizon

**Structure d'entreprise et personnes rencontrées : SA marocaine. M. Senoussi**

**Fonction du responsable rencontré :** Directeur général

### **Présentation de Canal Horizon :**

Créée en 91, la chaîne Canal Horizon, filiale à 100% de la société française Canal+, a fait ses premiers pas sur le marché marocain par le biais de l'installation d'un bureau de liaison, puis dans un deuxième temps il eut création d'une société marocaine (de droit marocain), constituée au Maroc avec 25 personnes au bout d'un an et demi de travail dont deux expatriés. Société que l'on peut considérer comme gérée par des marocains, le Directeur général étant lui-même marocain.

Avant le bureau de liaison la chaîne a démarré avec un distributeur qui se trouvait être la deuxième chaîne de la télévision marocaine.

L'investissement et la création sont l'œuvre d'un groupe privé, qui à priori n'est pas un groupe qui fait de la philanthropie, et pourtant cela a été un vrai geste culturel à l'égard du Sud, puisque c'est une chaîne qui a cumulé des pertes dans un environnement Canal+ qui était habitué plutôt au gain.

Au départ ce fut donc un geste culturel puis les objectifs de Canal+ à l'égard de cette chaîne ont évolué. Il lui appartenait, sinon d'avoir de la rentabilité, du moins de maintenir un certain équilibre. Il fallait donc clairement une diffusion la plus large possible.

A ses débuts Canal Horizon était une chaîne sub-saharienne et quasi en même temps une chaîne installée en Tunisie, *« après il était naturel qu'on s'étende sur le Maroc, cela semble assez logique, par le sud et par l'Est, vers l'ouest et vers le nord. »*

*« Dans la mesure où le Maroc est un pays ouvert et qu'il n'y avait aucun problème, premièrement à ce qu'il ait des antennes paraboliques, et deuxièmement à ce que l'on puisse capter des chaînes et qu'on puisse les commercialiser sur le marché marocain il était naturel qu'on vienne s'y installer. »*

Le produit en lui-même n'est pas une innovation, c'est une offre créatrice de type culturel, avec une forte adaptation locale. Pour son nouveau marché il est réellement créateur.

La distribution était au départ totalement externalisée et les résultats n'ont pas semblé en pâtir, au début, parce que le produit était intéressant au Maroc ; les seules chaînes francophones captées au Maroc étant des chaînes comme TV5, ARTE ou La Cinquième. Donc a priori, il y avait une place pour une chaîne de cinéma, de sport de grande qualité.

*« On est arrivés à des résultats intéressants assez rapidement, puisqu'on est arrivés à 35 000 foyers abonnés en deux ans. C'était une diffusion analogique. »*

Mais assez vite sont apparues des lacunes de gestion au niveau du réseau et du système de distribution emprunté. Deux raisons essentielles à cette situation : la démotivation du personnel et un fossé de la culture commerciale entre les deux unités.

La société Canal a finalement cherché à reprendre la gestion de sa distribution, ce qui fut fait en 2000 au moment où elle est passée d'une diffusion analogique à une diffusion numérique.

Là d'autres aléas apparurent, d'une part le coût du décodeur qui devenait à la charge de l'abonné, il n'était pas assumé comme en France par la société, là-dessus s'est greffé un autre phénomène qui a été un phénomène incontrôlable, qui est celui du piratage. C'était une concurrence énorme, difficile à supporter. La chaîne fut contrainte de se désengager dans

toute l'Afrique du Nord. Elle continue cependant d'opérer en Afrique Subsaharienne au point que Canal est entrain de développer l'activité d'Horizon en Afrique Subsaharienne, Canal est aussi entrain de développer l'activité dans des zones beaucoup plus éloignées de la Métropole française, dans les DOM-TOM, dans la zone Pacifique, Antilles et cela marche plutôt convenablement.

|  |
|--|
| <b>Entreprise : Canal Horizon</b>  |
| <b>Origine :</b> France  |
| <b>Secteur d'activité :</b> Télédiffusion  |
| <b>Part étrangère dans l'entreprise :</b> 100%   |
| <b>Dirigeant :</b> M. Senoussi   |
| <b>Effectif :</b> 25 dont 2 expatriés  |
| <b>Partenariat :</b> le problème d'un partenaire ne se posait pas puisque la société-mère était prête à investir. Ce n'était pas une simple excroissance d'une société française qui aurait eu l'idée un jour de s'installer au Maroc et qui cherchait un partenaire pour s'appuyer sur quelqu'un qui connaissait le terrain, elle s'est installée doucement (en 3 ans).<br>En revanche distribution assurée au début par les agences de la deuxième chaîne de la télévision marocaine.  |
| <b>participation dans le capital de Canal Horizon :</b> aucune   |
| <b>Maintenant pourquoi avoir choisi une chaîne de télévision pour en distribuer une autre?</b>   |
| Cela peut paraître curieux, en fait cela a sa propre logique. La deuxième chaîne était passée d'une situation où elle était cryptée et à péage à une diffusion en clair, gratuite (seul exemple dans le monde et qui fonctionne).<br>2M avait un certain nombre de structures de commercialisation puisqu'ils se commercialisaient eux-mêmes. Quand Canal + est arrivée au Maroc, les pouvoirs publics lui ont proposée de passer par le réseau de commercialisation de 2M qui n'avait plus de raison d'être. Aucun plan de restructuration n'était prévu et l'ensemble des postes qui existaient devaient être conservés. Canal Horizon après réflexion s'est dit pourquoi pas profiter d'un distributeur local établi et qui se charge de tout |
| <b>Marché cible(local, local+export, export seul) :</b> local  |
| <b>Positionnement :</b> seul sur le créneau (au départ)  |
| <b>Principaux concurrents :</b> le système de piratage   |
| <b>Production :</b> pas de production mais diffusion d'émissions télévisuelles   |
| Type de clientèle : consommateurs francophones, très clairement en milieu urbain, le produit s'adresse aux ménages plutôt « A » qu'aux « C-D ou E » dans l'ancienne classification, parce qu'il faut quand même avoir un revenu relativement significatif pour justifier de payer au niveau des loisirs l'équivalent de 120 à 150 F par mois pour recevoir des chaînes de télévision.  |

|   |
|---|
| <b>Investir dans un pays émergent</b>   |
| <b>1</b> – La société Canal+ a décidé d'investir au Maroc, parce qu'elle avait un produit qui était adapté au marché nord-africain, maghrébin et sub-saharien. Le produit a démarré en Afrique sub-saharienne et en Tunisie, et naturellement elle a pensé que cela s'appliquerait de la même manière sur le Maroc. <i>« c'était un marché sur lequel on pouvait raisonnablement penser qu'il y avait quelque chose à faire »</i> |
| <b>2</b> – la société pensait également qu'elle pouvait investir au début, sachant qu'elle investissait à fonds perdus pendant quelques temps pour construire sa base de travail, sa base de données comme cela a été le cas dans d'autres pays européens dont la France,   |

**3-** sa cible était assez bien définie, et elle avait les moyens de la toucher , elle avait aussi l'expérience de 2M qui a été une chaîne cryptée et payante, à peu près dans les zones de prix de Canal H. bien que cela ait eu lieu dix ans après.

**Autre point important :** expérience locale à chaque fois, c'était un ciblage local

La chaîne était installée en Tunisie, 1<sup>ère</sup> expérience qui a été porteuse, « *on avait une base, des études, une expérience maghrébine , on avait l'expérience d'une chaîne marocaine cryptée, payante, et la chance d'avoir un pays en plein développement pour lequel on avait des objectifs relativement faibles, on ne cherchait pas à vendre 150 000 abonnements* »

**Stratégie :** Réalisation d'études qualitatives parce que les études quantitatives sont difficiles à réaliser sur ce marché (et de façon plus générale dans les environnements de la région Maghreb), c'est toujours du déclaratif, et le déclaratif est toujours un peu poussé, « *on a soigneusement interrogé des consommateurs et des distributeurs, il fallait avoir une idée sur ce que les distributeurs de ce type de produit pensaient, études qualitatives qui à l'époque ont abouti à la décision qui avait été prise d'investir* ».

**Perception du marché :** cette perception s'est davantage arrêtée sur des critères culturels, sociaux ou encore politiques ou religieux. La chaîne n'avait pas du tout mesuré le risque du piratage pour la bonne raison qu'il n'existait pas au Maroc. Quand il s'est révélé elle n'a pas mesuré l'ampleur du mouvement qui allait suivre. Cela s'est développé d'une manière complètement exponentielle.

#### **L'offre créatrice en pays émergent**

Produit nord à destination du sud, produit parfaitement adapté au contexte socio-économique et socio-religieux. L'intention, ce n'était pas de débarquer avec des produits du nord vers le sud, mais avec un produit effectivement fait à Paris, au nord, à destination de pays du sud, dans le sens où il y avait un habillage en gros de ce produit pour la consommation dans les pays du sud, de sorte de ne pas heurter toutes les sensibilités qui peuvent y avoir qu'elles soient d'ordre religieux, social, politique, etc. il y a eu donc une adaptation du produit tout en gardant sa spécificité forte, l'idée c'était que l'ensemble des émissions qui passaient sur Canal+ France passent aussi sur Canal Horizon, exception faite de certains produits qui étaient inconcevables au Maroc(non adaptés au contexte local)

#### **Pratique et Répercussions de l'offre créatrice**

**L'innovation** c'était que la chaîne arrivait avec un **produit haut de gamme fortement centré sur le cinéma et le sport avec des films récents et une programmation forte en cinéma et sport.**

La réponse a été très bonne, un des principaux apports était que c'est une chaîne francophone, dans un pays où il y avait relativement peu de chaînes francophones, il y avait un vrai appel à des films et du sport en français, « *notre avantage compétitif c'était cette très forte programmation en sport et en cinéma.* »

Le produit était intéressant au Maroc, parce que les seules chaînes francophones captées étaient des chaînes comme TV5, ARTE ou La Cinquième.

C'est un produit culturel, une offre culturelle, à noter : on ne peut pas venir dans un pays comme le Maroc ou dans une autre région, avec une offre qui n'est pas adaptée au pays, il y aurait soit un rejet du marché soit un rejet des pouvoirs publics

## Management de l'offre créatrice (dans la politique générale de l'entreprise)

Changements induits pour l'entreprise initiatrice, conséquences managériales : peut-on gérer une offre créatrice de la même façon en étant en Tunisie, au Maroc ou dans tout autre pays similaire ?

Réponse : Pratiquement, il n'y a pas de différence significative, les approches ont été identiques, le travail fait a été similaire, il n'y a pas vraiment eu de spécificité, il y a eu un produit qui a été adapté au marché du Sud et le marché du Sud était compris comme global, puisque c'était exactement le même programme qui était consommé.

Dans cette expérience si l'on fait le point on remarque que :

**Ce qui n'a pas fonctionné :** Il y a eu un certain nombre de problèmes de gestion avec 2M. Les gens de Canal se sont rendus compte relativement rapidement des limites de ce système, du réseau de distribution. Pour des problèmes assez faciles à comprendre : la démotivation : ainsi un certain nombre de personnes se sont senties devenir soudain « inutiles » dans le cadre même du développement de leur société(2M). Une situation pour le moins équivoque : ils étaient payés pour vendre des programmes alors que de fait la chaîne programmat en claire. Leur position ambiguë a alimenté leur démotivation parce qu'ils savaient qu'à terme leur travail risquait de disparaître ou en tout cas qu'ils ne se trouvaient plus dans l'environnement du développement de la chaîne initiale. Les meilleurs d'entre eux chercheront à quitter le secteur ou à se redéployer peut être dans d'autres postes dans la chaîne, et rapidement ceux qui restent c'est un personnel moins motivé, moins intéressé, qui a moins envie de pousser les ventes, d'aller de l'avant. Et puis le personnel commercial doit constamment être motivé. Financièrement, il était, quand la chaîne était cryptée relativement bien payé, puis il s'est retrouvé, du jour au lendemain avec un minimum vital, donc la démotivation s'est de fait très vite installée.

L'arrivée de Canal Horizon n'a pas réussi à revigorer les troupes, les moyens mis à disposition et la culture commerciale n'étaient pas les mêmes, les méthodes que la nouvelle chaîne voulait utiliser étaient « *des méthodes plus percutantes, plus dynamiques, plus adaptées, ce n'était pas des inventions on cherchait à faire ce qui était fait en France, en Espagne, en Italie* »

Malgré un essai de rapprochement avec le personnel en place, une révision du système et la tentative d'impacter la politique commerciale qui était en pratique, les efforts sont restés vains, les cultures commerciales étant foncièrement différentes.

**Ce qui a été tenté par la suite :** tour à tour la société essayait d'avoir une réactivité forte par rapport au marché, de se replacer dans des positions là où elle pensait qu'elle avait un peu perdu pied, etc. ; elle a tenté le cas échéant à revoir les prix, à faire des promotions, à bouger, à investir, à étendre davantage le circuit de distribution au-delà des frontières qui étaient prévues, à tester etc., Sa culture n'était pas une culture qui fonctionnait avec l'entreprise avec laquelle elle travaillait, suite à quoi elle a cherché à reprendre la gestion de sa distribution, ce qui s'est produit en 2000 au moment où la chaîne est passée d'une diffusion analogique à une diffusion numérique.

### **Le coup de grâce :**

Ce passage d'un mode à un autre a fait baisser le parc d'abonnés puisqu'il y a un coût du décodeur qui ne pouvait, contrairement à ce qui se passe en Europe, être assumé par l'opérateur. « *Au lieu de le louer, au Maroc, nous vendions le décodeur, à un prix subventionné par la société.* »

Le fait de vendre le décodeur dans un premier temps au prix d'achat soit 2000 DH, a ralenti un peu les abonnements, et là-dessus s'est greffé un autre phénomène qui a été un phénomène incontrôlable, qui est celui du piratage, à partir du moment, où le bouquet a été lancé, il y a eu un développement extrêmement important du piratage, c'est à dire que des cartes pirates qui sont capables de décoder les programmes étaient vendues au Maroc et en Algérie, dans certains pays du Nord de la Méditerranée aussi. Cela a été au début un phénomène un peu marginal, dont la chaîne s'est rapidement rendue compte, puis il s'est propagé à une vitesse faramineuse, une espèce de feu de brousse, cela, d'une part parce que le prix de ces cartes (importées d'Algérie, de France, puis directement fabriquées dans le pays) ont baissé très rapidement.

*« On s'est retrouvé dans une situation dans laquelle les utilisateurs des cartes pirates pouvaient avoir pour un prix ridiculement bas, inférieur au prix d'abonnement à Canal Horizon, le bouquet le plus fantastique du monde, puisqu'il regroupe, Canal Satellite France, Canal Satellite Espagne, en Italie, etc., on a 250 chaînes pour le prix inférieur d'un abonnement officiel à un bouquet. C'était une concurrence énorme, difficile à supporter. »*

#### **Ce qui aurait pu être fait :**

- une action forte des pouvoirs publics, puisqu'on sait à peu près où cela se passe (dans des quartiers qui sont connus pour abriter le marché informel), cela n'a pas été fait par les pouvoirs publics). Il restait
- des solutions techniques, on arrive à remédier à ce problème en passant à un autre système de cryptage plus sophistiqué, ce n'est pas facile à mettre au point, cela demande du temps et cela n'a pas été fait rapidement.
- Se désengager

Résultat : *« Nous nous sommes retrouvés dans une situation dans laquelle notre marché s'écroulait face à une concurrence totalement déloyale, il ne nous restait qu'une solution c'était d'arrêter l'exploitation du produit sur le Maroc. Ce que nous avons vécu au Maroc s'est répété en Algérie et en Tunisie à peu près aux mêmes périodes et pour les mêmes raisons. »* La chaîne n'a pu faire face et il a été décidé de mettre fin à cette expérience parce que cela devenait *« irrationnel de continuer à résister et de perdre pied tous les jours, on est passé dans les derniers temps à une fraction très faible du parc d'abonnés qu'on avait au départ, donc ce n'était franchement plus raisonnable de poursuivre l'activité. »*

**Si cela n'était pas arrivé comment aurait évolué l'offre :** S'il n'y avait pas ce problème de piratage comment l'offre aurait-elle pu évoluer ?

Elle aurait, selon son directeur général, évolué extrêmement favorablement parce qu'il y a une vraie demande d'un produit télévisuel francophone, il y avait un vrai sevrage de produit télévisuel francophone. *« Nous pensons qu'il aurait pu y avoir un développement assez harmonieux et je suis convaincu que nous sommes à une période où il y a beaucoup de travail qui est fait par les opérateurs de télévision pour arrêter le piratage, avec des systèmes de cryptage beaucoup plus difficiles que les précédents à pirater »*

**Ce qui pourrait se produire :** développement d'un marché gris (pas du marché noir, la différence sera l'importation de France de cartes de décryptage, de cartes officielles) parce qu'au fond les habitudes qui ont été prises par les gens qui avaient ces chaînes vont persister, c'est un phénomène connu de la télévision, on ne peut pas revenir en arrière, on ne peut pas passer d'une situation où l'on a trente ou quarante chaînes et se contenter ensuite de deux chaînes.

**Ce qui pourrait changer les choses :** qu'il y ait une réponse adéquate au marché qui soit proposée par des opérateurs qui soient installés au Maroc, de façon officielle, de refaire l'expérience de canal Horizon (mais aujourd'hui cela semble difficile).

## ANNEXES D

### Quelques compléments à l'étude

#### D.1. Investissement direct étranger (IDE) en quelques mots

Le flux d'IDE reçu en 1999 par le Maroc s'élevait à 0.85 Mds USD, avec un stock de 5.6Mds USD, soit environ 0.1% du total mondial, ce qui est presque insignifiant. Ce chiffre le place en 3<sup>ème</sup> position du continent africain derrière l'Afrique du Sud et l'Egypte.

En 2001 le montant de ces investissements s'élève à 27, 5 milliards de dirhams(DH) (environ 2,7 milliards de dollars US, mais 23, 3 milliards de DH (soit 2,3 milliards de dollars) ont été attribués par Vivendi pour la cession de 35% du capital de Maroc Télécom. Le bilan est mitigé. Par deux fois (Médi Télécom et Vivendi), le secteur des télécommunications a « gonflé » et grevé les chiffres des investissements extérieurs et masqué une certaine désaffectation du Maroc par les opérateurs économiques.<sup>3</sup>

A cela plusieurs raisons :

1. l'étroitesse du marché et le faible pouvoir d'achat de ses consommateurs
2. une situation macro et micro-économique où de profondes mutations s'imposent. La mise à niveau a commencé depuis quelques années (essentiellement à partir de 1996), et des réformes importantes ont été entreprises, ou sont en chantier.
3. Un cadre et une politique d'accueil non encore suffisamment attractifs à en croire les intéressés et à en juger par le flux de capitaux en direction du pays. On notera, notamment, le manque de transparence des procédures. Ce sont essentiellement les barrières procédurales et réglementaires et le problème du foncier qui viennent en tête, suivis de près par la gestion des ressources humaines.  
A cela s'ajoute la problématique du prix et des formalités d'aménagement du site, le tout crée un goulot d'étranglement pour l'investisseur
4. Une conjoncture internationale où l'«Eldorado» est de plus en plus difficile à trouver et où les choix s'imposent plus qu'ils ne se font.

Toutes les formes d'investissement sont par ailleurs possibles et presque toutes représentées dans le pays (création de société, prise de participation au capital d'une société en cours de formation, souscription à l'augmentation de capital d'une société existante, création d'une succursale ou d'un bureau de liaison, acquisition de valeurs mobilières marocaines, ....)

Entre 93 et 97 le Maroc s'est davantage préoccupé de payer sa dette que d'investir à l'intérieur du pays, ce qui a conduit à un fléchissement des investissements surtout publics et en 97 il eut la reprise. L'investissement est passé de 20,7% du PIB en 97 à pratiquement 24% en 2000, l'objectif était d'atteindre un taux d'investissement de l'ordre de 26,5% en 2004.

Le rapport Economique annuel de 2001 fait apparaître un taux d'investissement intérieur brut (IIB) rapporté au PIB de 25,2%, le PIB lui s'élève à mille cent quarante dollars environ par habitant.

Parallèlement, plusieurs réformes ont été lancées pour adapter l'environnement économique de l'entreprise à la réalité. A côté des réformes et pour donner un coup de pouce à l'investissement public, en 98 a été lancé le Fonds Hassan II de développement économique et social, qui a été créé suite à l'octroi de la deuxième licence GSM, en 1999. l'excédent de ce qui était prévu des recettes de ces privatisations dans la loi de finance a été affecté à ce Fonds.

---

<sup>3</sup> Source : *Conjoncture*, Revue de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc., N°821, Novembre 2001

## **D.2. MAROC : PRESENTATION**

**Superficie :** 710.8850 km<sup>2</sup>, 3.400km de côtes, plaines et plateaux au centre bordés de 4 massifs montagneux : Rif au N-O, Moyen Atlas au N-E, Haut Atlas à l'Est et Anti-Atlas au Sud.

**Climat :** maritime et tempéré dans les régions côtières, continental et montagneux dans les autres régions.

**Population :** 30 millions d'habitants.

Croissance démographique : 2,4%

Population active employée ou à la recherche d'un emploi : 9.9 millions

Près de 70% de la population active est âgée de moins de 25 ans.

Découpage : 43 provinces, 9 wilayas et 22 préfectures divisées en 1544 communes urbaines et rurales.

## **D.3. Rapport de la COFACE sur les Risques-Pays : 31/01/02**

### **Risque-pays : à propos du Maroc**

La Coface prédit une recrudescence d'impayés. Toutes les régions sont concernées en raison du ralentissement dans les pays développés et l'incertitude aux Etats-Unis. Le Maroc maintient sa note, mais la Coface s'inquiète de la lenteur des réformes structurelles. Comme tous les ans, le rapport sur le risque-pays de la Coface, le groupe français d'assurance à l'export, est très attendu par les investisseurs et les entreprises en quête d'opportunités d'affaires. Ses conclusions avaient été présentées la semaine dernière à Paris dans un colloque sur les risques-pays.

Les analyses et recommandations des organismes de notation seront encore plus scrutées cette année que les événements du 11 septembre continuent à peser lourdement sur l'économie mondiale. La durée et l'ampleur du ralentissement aux Etats-Unis constituent la principale menace sur la croissance de l'économie mondiale, relèvent les experts de la Coface, mais aussi sur la capacité des entreprises à honorer leurs engagements.

Le rang du Maroc : sur les deux tableaux : les transactions commerciales à court terme et l'investissement, la Coface reconduit les mêmes notes que celles attribuées en 2001. Si les délais ne sont pas toujours respectés, "le comportement de paiement des entreprises marocaines reste globalement correct".

Il va sans dire que les chefs d'entreprise qui vivent localement la gangrène des retards de paiement peuvent ne pas partager l'analyse de l'assureur français.

Pour les contrats à court terme, le Maroc se situe au dernier échelon de la meilleure catégorie (A4). A moyen terme, c'est-à-dire sur les opérations d'investissement, le Maroc est rangé dans la catégorie des risques modérément élevés. Dans leur analyse, les experts de la Coface soulignent le caractère fragile du redressement conjoncturel de l'économie après deux années

de sécheresse. De manière plus diplomatique, ils critiquent l'optimisme des prévisions de croissance 2002 qualifiées d'"incertaines". Cette incertitude pourrait continuer à creuser les déficits des comptes publics à terme insoutenables, et sur lesquels des actions de redressement seraient difficiles en cette période préélectorale.

Quant aux comptes extérieurs, la Coface estime que tout dépendra de l'impact du recul de la conjoncture internationale sur les recettes du tourisme. Le groupe français observe en revanche que le Maroc ne se presse pas pour lancer des réformes structurelles, celles qui peuvent tirer l'investissement dont le pays a besoin pour s'assurer une croissance forte et durable et réduire le chômage et la pauvreté.

Le numéro un mondial du crédit à l'export dresse un constat mitigé de la situation économique de la région Afrique du Nord/Moyen-Orient. Même s'il n'a pas atteint l'ampleur des autres régions, le fléchissement de la croissance y est palpable à cause de la chute des échanges internationaux. Le comportement de paiement des entreprises de la région, globalement bon, s'est inversé depuis l'automne dernier.

La baisse du tourisme et des cours du pétrole continueront à impacter négativement l'activité économique dans la région durant le premier semestre de 2002. Toute prévision à moyen terme est délicate tant il est difficile de prédire l'évolution du conflit au Moyen-Orient, préviennent les analystes de la Coface.

Conséquence : les notes des principales économies de la région ont été revues à la baisse. Elles se situent globalement dans la moyenne basse, allant de A3 à la catégorie C.

Quinze pays déclassés. Dans l'ensemble, le tableau des risques d'insolvabilité dressé par la Coface est plutôt sombre : "L'augmentation des incidents de paiement et le report des perspectives de reprise à la fin du premier semestre ou au second semestre de l'année 2002 ne laissent pas espérer une inversion de tendance dans les six mois à venir". Aussi, une quinzaine de pays est placée sous surveillance négative et une dizaine d'autres déclassées.

Mais tout peut évoluer rapidement, rassure la Coface, car "la fin du mouvement de déstockage, la faiblesse des taux d'intérêt, l'impact de nouvelles réductions d'impôt ainsi qu'un éventuel rattrapage de la consommation pourraient créer des conditions favorables à une reprise". Il y a quelques jours, Alan Greenspan, le mythique patron de la Réserve fédérale, prédisait aussi une reprise plus rapide que prévu de l'économie américaine.[]

Les économies émergentes qui dépendent de la conjoncture américaine sont touchées par la vulnérabilité des Etats-Unis. Lorsqu'elles ne sont pas placées sous surveillance négative, leur notation se détériore : c'est le cas du Japon qui peine toujours à se relever de la récession, de Hong Kong, Taïwan, l'Arabie saoudite, l'Egypte et la Turquie. En revanche, le cas de l'Argentine, embourbée dans une sévère crise économique et sociale, n'est pas une surprise. Seule à émerger dans ce tableau sombre, la Russie qui remonte d'un cran (de C à B) même si la situation reste fragile en raison des fluctuations négatives des cours de pétrole, principale ressource du pays.

Comment lire les notations ?

La nouvelle grille de notation a été mise en place en 2000 par les experts de la Coface. Elle répond à un souci de doter les opérateurs économiques d'outils de lecture et d'analyse des risques de paiement pour chacun des 130 pays couverts par les investigations de l'assureur français du crédit à l'export. Les consultants de la Coface s'appuient sur une formidable base de données de 41 millions d'entreprises.

Décryptage :



A1 : La situation politique et économique très stable influe favorablement sur le comportement de paiement des entreprises généralement bon. La probabilité de défaut est très faible.

A2 : La probabilité de défaut reste faible même si l'environnement économique et politique du pays ou le comportement de paiement des entreprises du pays est un peu moins bon.

A3 : Le comportement de paiement, généralement moins bon que les catégories précédentes, pourrait être affecté par une modification de l'environnement économique et politique du pays, même si la probabilité que cela conduise à un défaut de paiement reste peu élevée.

A4 : Le comportement de paiement souvent assez moyen pourrait en outre être affecté par un environnement économique et politique qui pourrait se détériorer, la probabilité que cela conduise à un défaut de paiement reste acceptable.

B : Un environnement économique et politique incertain est susceptible d'affecter des comportements de paiement souvent médiocres.

C : L'environnement économique et politique du pays très incertain pourrait détériorer un comportement de paiement déjà souvent mauvais.

D : Environnement économique et politique du pays présentant un risque très élevé qui aggraverait des comportements de paiement généralement exécrables.

Abashi SHAMAMBA

L'Economiste

Dégradation des paiements dans l'informatique, l'habillement et le textile : l'Economiste  
31/01/02

Les risques de faillite sont très élevés dans l'informatique et les composants électroniques. Après des années de vive croissance, l'automobile va ralentir.

L'analyse des tendances sectorielles est la principale nouveauté introduite dans le rapport sur les risques-pays. La Coface consacre un gros focus sur quelques gros poids lourds de l'économie mondiale : l'informatique, les télécommunications, la pâte à papier, la sidérurgie, l'automobile, la mécanique, le textile, la chimie, les transports aériens, le tourisme, le bâtiment, la sécurité, la défense et l'électronique.

Grâce à sa base de données de 41 millions d'entreprises, l'assureur français du crédit à l'export possède une incontestable maîtrise pour établir le baromètre de différents secteurs.

Ce panorama sectoriel s'ouvre sur un constat général sous forme de mise en garde : il serait faux de mettre sur le dos des attentats du 11 septembre toutes les difficultés qu'éprouvent certains secteurs économiques. Pour bien des activités (le transport aérien et le tourisme), ces événements n'ont en fait qu'accéléré une baisse de régime observée depuis plusieurs mois. "Toutes les activités n'ont pas été touchées au même moment, ni avec la même intensité", analyse la Coface.

- L'industrie informatique. Epreuve déjà par une surcapacité de l'offre et une impitoyable guerre des prix qui a laminé la rentabilité des constructeurs, l'informatique va encore connaître des jours très difficiles en 2002. La croissance des ventes d'ordinateurs ne devrait pas dépasser 1%, selon la Coface. Il faudra donc s'attendre à des nouveaux plans sociaux et des programmes de restructuration pouvant aller jusqu'aux dépôts de bilan. Les experts de la Coface en concluent que les risques de défaut de paiement vont s'accroître chez les sous-traitants des constructeurs, notamment en Asie où "des impayés ponctuels ont été enregistrés". La distribution aussi n'en sortira pas indemne.

- Les télécommunications. Après des années d'euphorie, le secteur des télécommunications est confronté à une pause de la croissance de la téléphonie mobile et d'Internet. Dans les deux

cas, le mouvement de restructuration est bien lancé et la plupart des équipementiers mondiaux ont mis en place des plans sociaux et externalisé une partie de la chaîne du processus industriel, notamment la fabrication des terminaux.

Un des rares opérateurs à tirer son épingle du jeu est Nokia, qui vient de promettre 15% de progression de son chiffre d'affaires en 2002.

- Les composants électroniques. C'est l'un des domaines où le Maroc affiche d'excellentes performances à l'export. Selon le rapport de la Coface, ce secteur va subir les conséquences de la crise dans les télécommunications et le contrecoup dans l'informatique, ses deux principaux débouchés. En 2001, les ventes des composants ont baissé de 31% et ce recul a touché pratiquement tous les produits. Les industriels des pays émergents d'Asie paient un lourd tribut à la baisse d'activité. Certains sous-traitants indépendants y seraient au bord de la faillite.

Rien ne devrait sensiblement retourner la conjoncture actuelle dans ce secteur "en l'absence d'innovation majeure", anticipent les experts de la Coface.

- L'automobile. Globalement, le marché mondial va ralentir, y compris en Europe, principal pourvoyeur des commandes de sous-traitance des composants vers le **Maroc**. L'année 2002 sera marquée par une baisse des ventes aux Etats-Unis et en Asie, à l'exception de la Chine et de l'Inde, les deux poids lourds du continent. Pour autant, même si l'hypothèse inverse ne peut être écartée, les risques d'impayés paraissent limités sur les constructeurs automobiles. En revanche, leurs sous-traitants pourraient souffrir du rétrécissement des carnets de commande consécutif aux ajustements de la production à la baisse. Ceux qui ont des structures financières fragiles sont très exposés.

- Le tourisme et l'hôtellerie. C'est le domaine le plus touché par les conséquences des attentats du 11 septembre. L'ensemble du secteur a connu des baisses de chiffre d'affaires, qui ont rapidement pesé sur les résultats d'entreprises dont les coûts fixes sont élevés. Il y a lieu de relever que les petites compagnies à "bas prix" (low cost), grâce à une structure des coûts très compétitives, échappent pour l'instant à la crise.

Les compagnies aériennes qui travaillent avec de très faibles marges paient le plus lourd tribut du recul d'activité. La crise actuelle, prédisent les experts, va accélérer la recomposition sectorielle. Le tourisme européen est relativement épargné et pourrait même bénéficier du transfert d'une partie de la clientèle renonçant aux destinations long-courrier.

#### **D.4. Sources d'information en vue d'implantation à l'étranger**

Quelques unes des sources d'information et des dispositifs mis en place en faveur des PME

- **BRE** : Bureau de Rapprochement des entreprises, favorise la coopération transnationale en aidant les PME qui recherchent des partenaires dans d'autres pays
- Le réseau **BC-NET** ensemble de 460 conseillers d'entreprises répartis dans tous les Etats membres qui identifient des partenaires potentiels et étudient des propositions de coopération
- Les **Euro-info centres** ou Euro guichets transmettent l'information communautaire aux PME (politique, réglementations, programmes communautaires) ils peuvent aussi conseiller et assister les PME dans leurs démarches (participation à des appels d'offres publics, montage de demande de concours financiers.... Le réseau peut fournir des informations sur la législation et les pratiques commerciales des autres Etats membres.

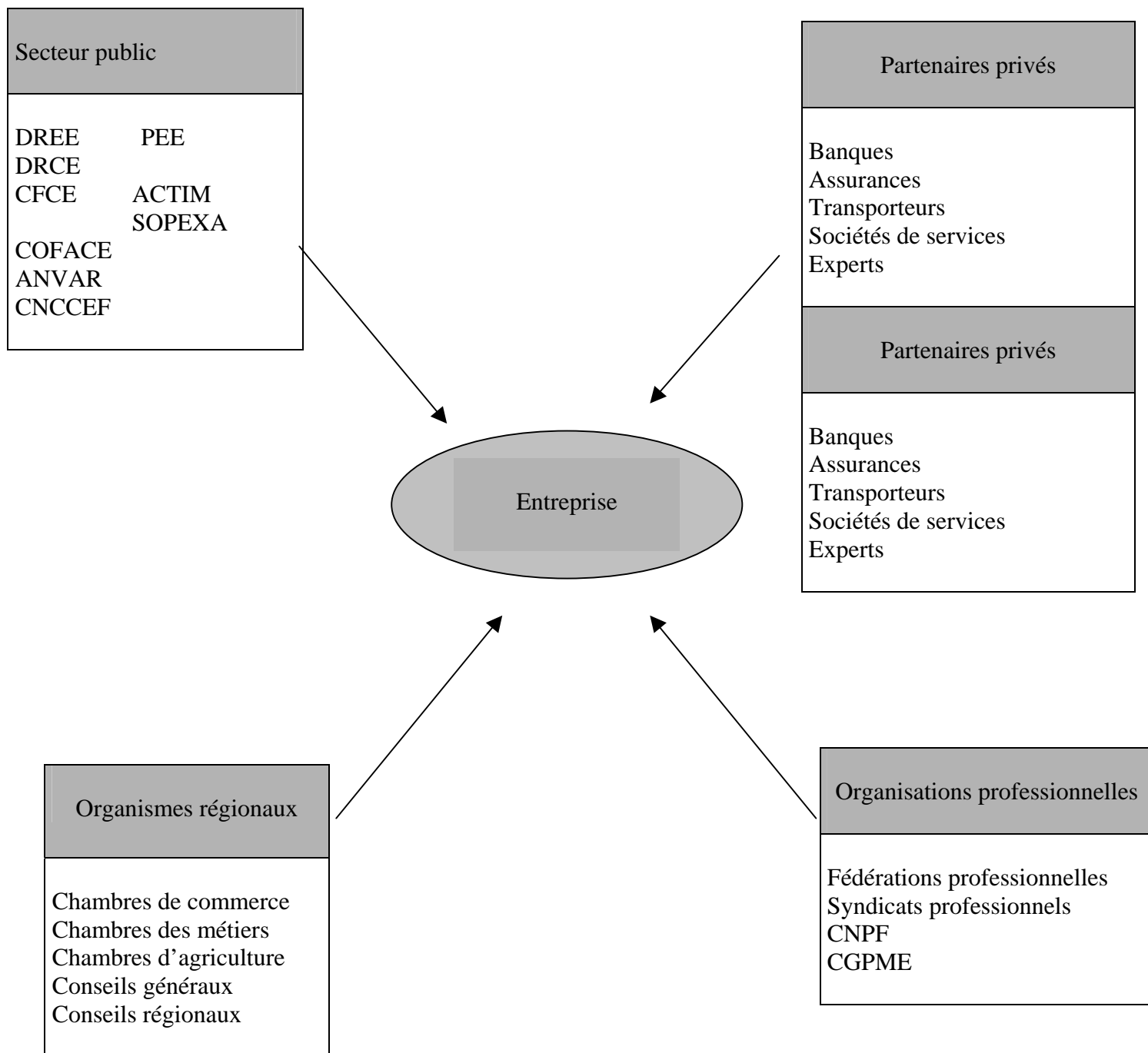
Souvent ce sont des dispositifs (comme la Charte de développement international) pour aider et accompagner les entreprises qui exportent ou s'exportent à l'étranger, et ce quelles que soient la forme et la nature d'exportation et qui sont à la fois de précieuses sources d'information.

Autres organismes partenaires de l'entreprise qui exporte ou délocalise (entre autres) : (source C.Pasco-Berho (Marketing International, 1997)

**DREE** : Direction des Relations économiques extérieures qui dépend du Ministère de l'Economie et des Finances, constitue le dispositif central public de soutien aux exportations, elle met en œuvre la politique gouvernementale en matière de commerce extérieur, en matière d'information, elle assure la diffusion d'informations économiques et commerciales aux pouvoirs publics et aux entreprises.

Elle intervient par le biais d'organismes spécialisés qui dépendent d'elle :

- Directions Régionales du Commerce extérieur (**DRCE**)
- Postes d'expansion économique (**PEE**), présents dans 117 pays : support diplomatique économique et appui commercial. En matière d'information : informent les entreprises sur la situation d'un pays, d'un secteur, ou d'un marché, sur des possibilités d'affaires
- Centre français du commerce extérieur qui joue un grand rôle en matière d'information (**CFCE**)
- Comité français des manifestations économiques extérieures (**CFME**)
- Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur (**COFACE**) dont le capital aujourd'hui est entièrement privé
- Agence pour la coopération technique, industrielle et économique (**ACTIM**).



## Annexes E

### Extraits du journal de bord

Exemples d'impressions notées, « à chaud » lors ou après les entrevues, extraits du journal de bord de la recherche :

#### Remarques notées au retour d'interviews :

« Nous avons dans cette entrevue beaucoup parlé de communication et pas beaucoup de marketing, alors que c'est seulement un de ses aspects, un des composants du mix, on parle de communication comme s'il s'agissait d'une stratégie indépendante à part entière, alors est ce que l'on peut considérer que la communication a un statut spécial, et qu'il faille la considérer comme une entité à part et non comme une des composantes du marketing ? Faut-il considérer finalement qu'au Maroc, la communication occupe une place particulière et qu'elle n'est pas nécessairement issue ou rattachée au marketing ? »

\*\*\*\*\*

« Au moment de la visite de la société, il restait pour la mise en place du nouveau système d'information à faire la saisie, tout le réseau est matérialisé sur des planches, le programme existe et a été adapté aux besoins de la société, il manque la saisie manuelle sur micro, une partie a été effectuée, reste à finir l'autre, le projet a démarré en 2000. »

\*\*\*\*\*

Autre impression « à chaud » après une entrevue : « Ici ce n'est pas l'offre qui n'a pas réussi c'est l'environnement qui n'a pas aidé à sa réalisation, l'idée reste valable, il y a sûrement des offres qui ont échoué parce qu'elles n'étaient pas adaptées aux particularités locales, de culture, de goût ou autre. »

#### Exemple de situation où il ne nous a pas été permis de traiter le cas sélectionné :

« Le motif invoqué pour ne pas donner une suite à une étude plus approfondie, qui est celui d'un manque de temps, n'est pas celui que nous croyons, le répondant était probablement « dérangé » par certaines questions, et par la nouveauté du procédé, même si nous avons assuré la confidentialité ; pourtant l'étude a bien commencé, le répondant a été coopératif, il n'a pas esquivé les premières questions, mais il a rapidement arrêté l'étude. »

Nous avons par ailleurs mis en place et entretenu un calendrier consignait les moments et dates importantes de l'évolution de la thèse.