

Economia

Mieux comprendre pour mieux décider

www.economia.ma

Avril 2017



BEARBOZ

L'ENTREPRISE À L'ÈRE DE L'IMMATÉRIEL

ÉDITÉE PAR LE CESEM,
CENTRE DE RECHERCHE DE

 **HEM**
BUSINESS SCHOOL

En partenariat avec



Être. Connaître. Agir.

HEM, une formation, un état d'esprit



HEM, à travers ses valeurs et son modèle pédagogique, cherche à valoriser, depuis sa création en 1988, l'enseignement supérieur en gestion, moteur fondamental d'un Maroc en mouvement.

Sa mission est de former des managers citoyens alliant savoir et savoir-agir à travers un programme équilibré entre compétences techniques et développement personnel de l'individu.

Aussi, au-delà de la formation et de son adéquation aux besoins de l'entreprise, HEM cherche-t-elle à inculquer à l'étudiant un esprit de citoyenneté active fondé sur l'ouverture à la culture, à la pluralité et au débat.

www.hem.ac.ma

Les chiffres, c'est aussi un pouvoir arbitraire

Par Driss Ksikes

L
ÉDITO

'une des définitions des régimes hybrides, comme le nôtre, que l'on pourrait appeler également semi-autocratique, est que la règle ne dépend pas de principes fixes mais de contextes mouvants. Par conséquent, les concepts sacro-saints de transparence, du droit d'accès à l'information, de concurrence loyale, quoique inscrits dans les textes ou développés sous forme de procédures, peuvent à tout instant être relativisés, adoptés *a minima*, voire ignorés, parce que l'intérêt du moment n'y était pas favorable.

Jusque-là, nous pensions que cette flexibilité arbitraire était l'apanage de systèmes sous-démocratiques. Et voilà que, sous le diktat des chiffres, explique le juriste Alain Supiot, « prospère

un nouvel idéal normatif, qui vise la réalisation efficace d'objectifs mesurables plutôt que l'obéissance à des lois justes. Porté par la révolution numérique, ce nouvel imaginaire institutionnel est celui d'une société où la loi cède la place au programme et la réglementation à la régulation. Mais, dès lors que leur sécurité n'est pas garantie par une loi s'appliquant également à tous, les hommes n'ont plus d'autre issue que de faire allégeance à plus fort qu'eux »¹.

Loin de nous, à *Economia*, l'idée de résoudre cette grosse problématique qui touche de plein fouet même les démocraties les plus établies, sous le poids écrasant des champions d'un capitalisme débridé et des bénéficiaires effrontés de privilèges d'élites. Nous vous proposons au mieux de comprendre à quel point les enjeux d'information, de communication, d'usages des données et de capitalisation sur les savoir-faire sont abordés par les organisations.

Quel sens donner aux mutations numériques lorsqu'elles créent de la surabondance d'information sous forme de Big Data et s'accompagnent, en parallèle, par une rétention sophistiquée de l'information ? Les entreprises cherchent-elles à partager les savoirs et informations, d'abord pour satisfaire les actionnaires, pour créer un écosystème sain entre employés ou pour faire du *window dressing* (mesure de façade) vis-à-vis du monde extérieur ?

En gros, à qui profite le crime ? Loin de tout idyllisme de technophiles, il est important de savoir si cette mutation augure une plus grande concentration des savoirs et donc des sources du pouvoir, au sein des organisations, ou s'il peut être mis à profit pour créer des contre-pouvoirs. Entre le Big Data transformé en écran de fumée et source de surveillance et les savoirs partagés au mieux pour favoriser une société plus intelligente, plus juste et plus ouverte, que favorise-t-on ? Parce que ce n'est pas une question de choix, dans l'absolu, mais de capacités mises à disposition. Or, les chiffres, c'est du pouvoir. Et dans l'état actuel des choses, le déséquilibre en faveur des plus puissants est patent ■

1. Supiot, Alain (2015). *La gouvernance par les nombres*. Paris : Éditions Fayard.

EN BREF

L'ENTREPRISE À L'ÈRE DE L'IMMATÉRIEL



Entretien avec

JEAN-PIERRE CHAUFFOUR

**Et si le Maroc donnait la priorité
au capital immatériel...**

Propos recueillis par Bachir Znagui

7



Entretien avec

PHILIPPE DE MENEVAL

**Que préconise la Banque mondiale
pour les entreprises ?**

Propos recueillis par Bachir Znagui

11



Entretien avec

KHALID BADDOU

Une marque Maroc existe-t-elle ?

Propos recueillis par Hammad Sqalli
& Mohammed Adil El Ouazzani

15



**TRANSFORMATION NUMÉRIQUE
ET BIG DATA : LES ENJEUX POUR
LES ENTREPRISES**

par Rachid Oumlil

19



**L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE,
VERSIONS ÉTAT ET ENTREPRISES**

par Mohamed Nabil El Mabrouki

25



**BIG DATA ET INTELLIGENCE
COLLABORATIVE**

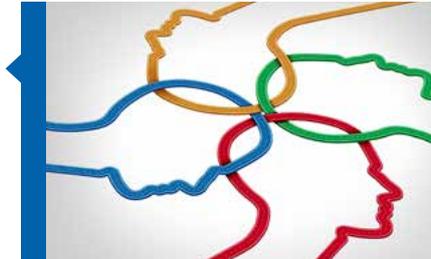
par Ghizlane Salam

29

34

L'ORGANISATION APPRENANTE : CHANTIER OUVERT

par *Hammad Sqalli*



39

LES ENTREPRISES FACE À LA GUERRE DES NORMES ET DE L'INFORMATION

par *Mohammed Amine Faiz*



44

RÉSEAUX SOCIAUX ET MÉDIATION EN ENTREPRISE

par *Hatim Bouazer*



50

QUE COMMUNIQUENT LES ENTREPRISES SUR LE CAPITAL IMMATÉRIEL ?

par *Mohammed Adil El Ouazzani*



57

WEB SOCIAL ET E-RÉPUTATION : LES NOUVELLES E-RÈGLES DU JEU

par *Amira Benyadine*



62

QUE DEVIENT LE JOURNALISME À L'ÈRE DES TRANSFORMATIONS MÉDIATIQUES ?

par *Driss Ksikes*



L'ENTREPRISE À L'ÈRE DE L'IMMATÉRIEL

EN BREF

Coordination
scientifique

Amira Benyadine

Mohammed

Adil El Ouazzani

Coordination
éditoriale

Bachir Znagui

A lors que le Maroc, conscient de l'importance de la richesse immatérielle des nations, s'est lancé dans l'évaluation de son capital immatériel, ce dossier *Economiā* qui porte sur « l'entreprise à l'ère de l'immatériel » propose de relancer le débat sur les enjeux et défis qu'implique le capital immatériel tant au niveau macro que micro-économique.

Les contributions du dossier commencent d'abord par rappeler que le Maroc, dont la part du capital immatériel dans la richesse globale se situe autour de 75%, devrait mettre le renforcement des capacités humaines, sociales et institutionnelles au centre de ses préoccupations. L'action de l'État, en tant qu'acteur du développement économique, devrait encourager le renforcement et l'investissement en capital immatériel afin de permettre au pays de rattraper son retard socio-économique par rapport aux pays les plus avancés. Cela se traduit par le développement humain et la promotion d'un contrat social fondé notamment sur la promotion d'une société ouverte, la liberté économique, le renforcement de la sécurité juridique et la qualité de l'environnement des affaires.

Ensuite, le dossier met en lumière les enjeux organisationnels, économiques et sociétaux du capital immatériel pour l'entreprise en lien avec la révolution numérique qui a significativement impacté les environnements internes et externes de l'entreprise. En effet, le développement d'Internet, l'apparition des réseaux sociaux, des objets connectés, de l'intelligence artificielle, du Big Data... sont au cœur de l'intensification de la concurrence, du bouleversement des marchés, des métiers et des comportements des consommateurs. Les contributions du dossier mettent en avant la nécessité d'accompagner dans les faits cette révolution par la

transformation numérique des entreprises qui représente, au-delà de l'enjeu technologique, une formidable opportunité d'innovation, de performance, de compétitivité et de développement pour l'entreprise.

Dans un troisième temps, ce dossier met en avant la nécessité de redéfinir la chaîne de valeur de l'entreprise, de reconnaître le capital immatériel comme sa véritable ressource stratégique et d'adopter une démarche de gestion des connaissances qui favorise l'apprentissage organisationnel, l'intelligence collaborative et la diffusion de connaissances aussi bien en interne qu'en externe. Il s'agit de favoriser en interne la création, la capitalisation et la diffusion de connaissances utiles à la décision et nécessaires à la réussite de l'organisation, et de structurer, en externe, les activités d'intelligence économique tant défensives, de recherche d'informations et de protection du capital intellectuel de l'entreprise, qu'offensives, par l'adoption des postures proactives de gestion de la réputation et d'influence ■

Interview

JEAN-PIERRE CHAUFFOUR

Et si le Maroc donnait la priorité
au capital immatériel...

Propos recueillis par
Bachir Znagui, journaliste-consultant, Cesem-HEM



Jean-Pierre Chauffour

Économiste principal pour les pays du Maghreb au sein de la Région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA) de la Banque mondiale

« En donnant la priorité au capital immatériel, le Maroc pourrait s'équiper d'une véritable stratégie de développement cohérente et transversale »

DR Jean-Pierre Chauffour a commencé son cheminement académique en tant que macroéconomiste au sein du Centre d'études prospectives et d'informations internationales (CEPII), basé à Paris. Il est l'auteur de l'ouvrage *The Power of Freedom: Uniting Human Rights and Development* (Cato Institute, 2009) et a également co-publié deux ouvrages : *Preferential Trade Agreement Policies for Development: a Handbook* (Banque mondiale, 2011) et *Trade Finance during the Great Trade Collapse* (Banque mondiale, 2011). Sa dernière publication sur les conséquences du Printemps arabe est intitulée *De l'éveil politique à l'éveil économique dans le monde arabe : la voie de l'intégration économique* (Banque mondiale, 2013). Ainsi, ses principaux centres d'intérêt concernent le développement économique, la gestion macroéconomique et les libertés économiques. Jean-Pierre Chauffour a été pendant une quinzaine d'années au FMI avant de rejoindre la Banque mondiale en 2007. Il est actuellement économiste principal pour le Maroc et coordonnateur des échanges régionaux pour la Région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA) de cette Banque. *Economiā* a eu recours à son expertise pour aborder le concept de capital immatériel au niveau macroéconomique, d'autant plus qu'outre les propres travaux de M. Chauffour à ce propos, la Banque mondiale a aussi abordé la notion de capital immatériel à travers une lecture de l'économie mondiale et s'intéresse aujourd'hui à l'examen du cas marocain à travers ses relations institutionnelles. Ci-dessous les réponses.

Q *u'est-ce le capital immatériel (tel que cette notion a été développée par la Banque mondiale) et pourquoi cette institution y a-t-elle eu recours pour le diagnostic et l'analyse des économies nationales des pays ?*

Il n'y a pas une définition unique du capital immatériel. Celui-ci reste une notion aux contours encore mal définis. Le capital immatériel au niveau de l'entreprise fait référence à la notion de *goodwill*, la différence entre le montant de l'actif figurant au bilan d'une entreprise et la valeur marchande de son capital matériel et immatériel, qui est aussi la valeur boursière de l'entreprise lorsque celle-ci est cotée. Au niveau d'une nation, la valeur marchande du capital matériel et immatériel d'un pays est plus évasive. La Banque mondiale a retenu une dimension du capital immatériel correspondant à la richesse « non expliquée » des nations, une fois pris en compte leur capital produit, leur capital naturel et leur capital financier. Le capital immatériel renvoie alors à la qualité du capital institutionnel, du capital humain et du capital social des pays. Dans le cadre du Mémorandum économique 2017 que la Banque mondiale a préparé pour le Maroc¹, quatre dimensions du capital immatériel ont été retenues : le capital institutionnel d'appui au marché, c'est-à-dire les institutions permettant l'allocation la plus efficace du capital et du travail dans l'économie et l'insertion du Maroc dans l'économie internationale ; le capital institutionnel public qui vise à promouvoir l'État de droit et la justice, à augmenter l'efficacité et la productivité de l'administration et à améliorer la qualité des services publics ; le capital humain qui suppose l'accès de tous à de meilleurs systèmes d'éducation, de santé et de protection de la petite enfance ; et le capital social, en tant que capital immatériel qui sous-tend le progrès dans tous les autres domaines, et qui couvre l'égalité réelle entre les sexes, la confiance interpersonnelle au sein de la société, le respect de l'État de droit, le sens civique, l'engagement associatif, etc.

Établir un diagnostic du capital immatériel est une façon d'analyser les challenges que le Maroc doit relever pour que le rattrapage économique que connaît actuellement le pays puisse s'amplifier et se transformer en mouvement durable de convergence économique et d'amélioration du bien-être de l'ensemble de la population. En effet, l'expérience internationale montre que le capital immatériel a tendance à augmenter en proportion de la richesse totale des pays, ou, autre façon de le dire, à mesure que les pays se développent. Pour les pays de l'OCDE, par exemple, le capital immatériel représenterait plus de 80% de la richesse totale. Pour les pays les moins avancés et les pays à revenu intermédiaire comme le Maroc, la part du capital immatériel dans la richesse nationale se situerait entre 50 et 70%. En d'autres termes, les pays riches seraient riches principalement du fait de la qualité de leurs institutions publiques, de la qualité de leurs ressources humaines et de la qualité du lien social et de la confiance au sein des sociétés.

Peut-on mesurer, et comment, les composantes du capital immatériel ? Peut-on faire des comparaisons à ce niveau entre pays développés, pays émergents, pays en développement ? Y a-t-il des caractéristiques régionales en matière de capital immatériel (Golfe, Europe, Amérique latine, pays du Sud-Est asiatique) ?

Une analyse de la décomposition du capital immatériel entre ses trois sous-composantes principales, capital humain, capital institutionnel et capital social, n'est pas une science exacte. Diverses approches méthodologiques, toutes très imparfaites, peuvent être développées pour appréhender la nature et la composition du capital immatériel des nations. Dans le cas du Mémorandum mentionné ci-dessus, la modélisation du capital immatériel a été réalisée grâce à un indice composite nommé « Indice synthétique du capital humain et institutionnel », sur la base de trois

indicateurs standardisés : un indicateur de capital humain et un indicateur de gouvernance, développés par la Banque mondiale, et un indicateur de liberté économique créé par la Fondation Heritage et le Wall Street Journal. Les comparaisons entre pays développés et pays émergents et pays en développement peuvent être établies car dans le cas de notre étude, l'échantillon de données du capital immatériel par habitant et de l'indice composite créé permet une modélisation sur une durée de sept ans (2005-2011) pour 95 pays. Il ressort de nos calculs que la sous-composante capital social du Maroc, comme celle d'ailleurs de l'ensemble des pays en développement, serait négative ; un manque à gagner important par habitant. En d'autres termes, le faible capital immatériel des pays en développement serait certes dû à un déficit de capital humain et institutionnel tel que mesuré par les indicateurs standards d'éducation et de gouvernance, mais serait surtout lié à un capital social insuffisant et qui entraverait la réalisation des potentialités existantes.

Quelles sont les implications pratiques du capital immatériel au niveau macroéconomique ? Des États, des instances gouvernementales et des politiques publiques ? Faut-il agir pour la croissance du capital immatériel ? Dans quel sens et pourquoi ?

L'augmentation du capital immatériel des pays est nécessairement multiforme et vise, pour le résumer d'une formule, à promouvoir un contrat social fondé sur la promotion d'une société ouverte ; c'est-à-dire sur le renforcement des institutions, le recentrage de l'action de l'État sur ses fonctions régaliennes, le développement du capital humain et le renforcement du capital social. L'accélération durable de la productivité totale des facteurs et donc la convergence économique du Maroc vers les pays plus avancés à l'horizon de la prochaine génération sera en grande partie liée à la capacité de renforcer et d'investir dans le capital immatériel du pays.

Établir un diagnostic du capital immatériel est une façon d'analyser les challenges que le Maroc doit relever pour que le rattrapage économique que connaît actuellement le pays puisse s'amplifier et se transformer en mouvement durable

Ainsi, la réorientation des politiques publiques marocaines vers le développement du capital immatériel permettrait au Royaume de faire évoluer sa stratégie de développement et de renforcer la gouvernance des politiques sectorielles en amont. Aujourd'hui au Maroc, les différentes réalisations sectorielles soutenues par l'État ou par des agences publiques (agriculture, automobile, aéronautique, solaire, numérique, tourisme, immobilier, etc.) sont les vecteurs du développement du pays, d'où l'importance accordée à l'investissement public et à l'accumulation de capital fixe au cours de la dernière décennie. La cohérence en aval vise principalement à renforcer, dans la mesure du possible, la coordination des politiques sectorielles en évitant, par exemple, leur mise en œuvre « en silo ». Une approche basée sur la promotion du capital immatériel viserait à mettre davantage l'accent sur ce qui conditionne, à l'origine et « en amont », un développement endogène et holistique du secteur privé : la bonne gouvernance, une éducation de qualité, le respect de l'État de droit, la confiance interpersonnelle et le civisme.

Par ailleurs, le capital social, composante du capital immatériel a des implications profondes sur les effets des différentes politiques de développement. Il permet de comprendre pourquoi l'impact de réformes qui semblent être efficaces dans un certain contexte reste en deçà des attentes dans un autre contexte. Dans le cas du Maroc, il suggère que l'amélioration de l'efficacité du système éducatif et de la qualité du système de santé, l'amélioration de la règle de droit et de la justice, l'amélioration du climat des affaires et le renforcement des libertés économiques peuvent augmenter significativement le capital immatériel et donc la richesse du Maroc mais que les effets de ces politiques pourraient être décuplés si ces améliorations étaient accompagnées d'une augmentation du capital social. Or, le capital social, fruit de l'histoire, de la géographie et de la culture est difficilement altérable. On ne peut décréter l'augmentation de la confiance interpersonnelle ou du sens civique dans la société. Même si difficilement appréhendable par les politiques économiques habituelles, l'amélioration du capital social est cependant possible.

Dans le cas du Maroc, où en est-on aujourd'hui ? Que peut-on dire des premières évaluations et analyses des capitaux institutionnel, humain et social ? Le Maroc a-t-il réellement l'opportunité de devenir un pays émergent ?

Il s'agit tout d'abord de rappeler que la question du capital immatériel a été soulevée par SM le Roi Mohammed VI lors de son discours du Trône de juillet 2014, en déclarant que cette notion pourrait devenir le « *critère fondamental dans l'élaboration des politiques publiques afin que tous les Marocains puissent bénéficier des richesses de leur pays* ». En donnant la priorité au capital immatériel, le Maroc pourrait en effet s'équiper d'une véritable stratégie de développement cohérente et transversale.

Une stratégie de rattrapage économique accéléré repose sur une augmentation durable de la productivité de l'économie marocaine à travers une plus grande accumulation de capital immatériel. Doubler les gains de productivité à 2% par an pendant plusieurs décennies représente un vrai défi car cela suppose une transformation structurelle profonde de l'économie et des gains d'efficacité substantiels. Les gains de productivité supplémentaires ne découleront pas uniquement de nouveaux investissements en capital fixe mais d'un effort accru pour accumuler davantage de capital immatériel. Les évolutions de la productivité et du capital immatériel sont en grande partie liées, et c'est autour de ces deux variables clés que se détermineront la trajectoire de croissance et l'évolution du bien-être de la population marocaine à l'horizon 2040.

Les défis auxquels fait face le Maroc pour, d'une part, augmenter sa productivité et, de l'autre, développer son capital immatériel sont essentiellement les deux faces d'une même médaille : améliorer l'environnement dans lequel s'opère l'accumulation des facteurs de production. En effet, l'innovation, l'adoption de nouvelles technologies et la réallocation des facteurs de production qui sont nécessaires pour stimuler la productivité sont directement influencées par les politiques visant à accroître le capital humain, la qualité des institutions et le capital social. Dans les deux cas, la productivité et le capital immatériel constituent des variables « intangibles » qui reflètent la qualité de l'environnement institutionnel, humain et social dans lequel s'opère l'accumulation des facteurs de production ■

Note

1. Banque mondiale (2017). *Maroc 2040 : Investir dans le Capital Immatériel pour Accélérer l'Émergence Économique*. Washington D.C. : World Bank Group.

Entretien avec

PHILIPPE DE MENEVAL

Que préconise la Banque mondiale pour les entreprises ?

Propos recueillis par
Bachir Znagui, journaliste-consultant, Cesem-HEM



Philippe De Meneval

*Spécialiste senior en
développement du secteur privé
dans la Région Moyen-Orient et
Afrique du Nord de la Banque
mondiale*

DR

Philippe De Meneval est spécialiste senior en développement du secteur privé dans la Région Moyen-Orient et Afrique du Nord de la Banque mondiale. Il conseille les gouvernements en matière d'architecture et de mise en œuvre des programmes de réforme pour la modernisation des réglementations des entreprises, le développement des marchés financiers et la mise en place d'opérations de partenariat public-privé. La question du capital immatériel a des dimensions macroéconomiques de plus en plus mises en évidence par les économistes, mais ses déclinaisons au niveau de l'entreprise et de la pratique managériale le sont beaucoup moins. Pour avoir un éclairage sur cet aspect, l'équipe d'*Economia* s'est adressée à M. Philippe De Meneval, ci-dessous ses réponses.

O *n parle beaucoup du capital immatériel des entreprises depuis quelques années, pourquoi cet intérêt ? Est-ce une nécessité, une évolution inéluctable dans l'approche économique, ou est-ce juste une nouvelle vague (un effet de mode) ?*

Le concept de capital immatériel vise à prendre en compte des actifs immatériels qui ne sont souvent qu'imparfaitement retranscrits dans les comptes sociaux des entreprises, ce qui leur permet ainsi d'affiner leur stratégie de développement sur la base d'une évaluation correcte de leurs forces et richesses. Selon les standards internationaux, ce concept inclut trois principaux éléments : le capital humain, c'est-à-dire les compétences individuelles, le savoir-faire collectif, le leadership ou la créativité ; le capital relationnel illustrant les relations de l'entreprise avec son environnement (ses clients, fournisseurs, partenaires, réseaux, régulateurs ou encore l'État) ; et le capital structurel reflétant l'innovation, l'organisation de l'entreprise, la propriété intellectuelle et la communication.

La notion de capital immatériel est assez développée et utilisée en pratique depuis plus d'une vingtaine d'années pour les sociétés cotées pour leur valorisation financière et boursière. Ce qui est nouveau, c'est que la clarification progressive de ce concept au niveau des entreprises, avec des normes comptables et financières de plus en plus précises pour le mesurer, a favorisé le passage de cette notion non seulement aux entreprises non cotées mais aussi aux États.

Ce concept présente également un intérêt particulièrement marqué pour les pays émergents et leurs entreprises, car il permet de mieux appréhender les défis de développement mais de mettre aussi plus directement l'accent sur les défis modernes liés à la technologie, le partage du savoir, la formation et les comportements. Ces défis sont

malheureusement souvent relégués au second rang par rapport à des actions de niveau matériel qui apparaissent comme plus concrètes à court terme, mais ne produisent pas toujours l'impact recherché, en raison justement de l'absence ou d'un manque de structuration des actifs immatériels.

Vous soulignez dans vos travaux le rôle de l'État et des acteurs clés dans ce domaine, pourquoi et comment cela se présente dans le cas du Maroc ?

L'État reste un acteur actif du développement économique au Maroc, notamment dans ses choix stratégiques comme l'intégration du Maroc dans l'économie globalisée avec des accords de libre-échange avec l'Union européenne, les États-Unis et, plus récemment, la demande d'adhésion à la CEDEAO. En outre, de grands projets – en y associant le secteur privé – pour le développement des infrastructures, des transports et de l'énergie ont été réalisés avec succès (Tanger Med, secteur automobile, aéronautique, OCP, MASEN, etc.). Cette approche reste toutefois largement orientée sur la production et l'échange de capital matériel, les retombées en termes de création de capital immatériel restent indirectes et difficiles à estimer.

S'agissant du soutien au développement du capital immatériel des entreprises, l'État a réalisé et soutenu un certain nombre de réformes qui allègent l'environnement réglementaire, facilitent l'accès au financement et modernisent le droit fiscal, commercial et financier. L'accent a ainsi été mis sur le dialogue public-privé avec la mise en place du Comité national de l'environnement des affaires (CNEA) qui propose des mesures d'amélioration du climat des affaires qui devraient permettre d'identifier les freins au développement du capital immatériel. Par ailleurs, à travers la mise en place de la stratégie nationale dédiée à la formation professionnelle, l'État vise à améliorer l'employabilité des jeunes en mettant l'accent sur l'amélioration des compétences tant techniques que

comportementales, tout en renforçant le partenariat public-privé dans la mise en œuvre des formations.

Au niveau des entreprises, on assiste à un renforcement progressif des actifs immatériels, notamment au niveau des outils et techniques qui permettent à l'entreprise de développer sa propre culture, d'améliorer sa gouvernance et de développer son image par la communication. Le phénomène des certifications progresse au Maroc à travers les normes internationales ISO (9001, etc.), et la gouvernance des entreprises s'améliore avec une prise de conscience de certains grands acteurs de l'importance d'un tel enjeu. Sur ce point, il semble que les choses aillent dans le bon sens, car les acteurs du secteur privé promeuvent de plus en plus des concepts comme la Responsabilité sociale de l'entreprise, les certifications ISO 9001 et 26 000, et la valorisation du capital humain, notamment à travers le canal d'associations professionnelles comme la CGEM ou les associations sectorielles.

Quelles sont les limites des politiques transversales actuelles et quelles sont les recommandations de la Banque mondiale ?

Avec une augmentation de 6% des demandes de dépôt de brevets d'invention d'origine marocaine entre 2015 et 2016 auprès de l'OMPIC (Office marocain de la propriété industrielle et commerciale) et une amélioration de 6 places sur le classement de l'indice mondial de l'innovation entre 2015 et 2016 faisant passer le Maroc en 72^e position sur 141 pays, l'innovation semble connaître des progrès. Cependant, la place de l'innovation reste restreinte dans les entreprises puisque, dans le cadre du plan « Initiative Maroc innovation », 45% des déposants sont des universités, les entreprises ne représentant que 10% des demandes de dépôt de brevet enregistrées. Ces résultats s'expliquent en partie par la faiblesse du cadre légal et opérationnel protégeant la propriété intellectuelle des entrepreneurs, le capital

des investisseurs et les créances des établissements financiers.

La place de l'innovation reste restreinte dans les entreprises puisque 45% des déposants sont des universités, les entreprises ne représentant que 10% des demandes de dépôt de brevet enregistrées

De façon globale, l'amélioration du capital immatériel passe par le renforcement de la sécurité juridique indispensable à la collaboration/contractualisation entre acteurs (contrats de travail, délais de paiement, contrats fournisseurs, etc.) qui leur permettra d'améliorer le capital humain et relationnel des entreprises. Sur ces deux composantes, c'est en particulier la question des relations entre l'État et les entreprises qui est posée. C'est en effet cette relation qui conditionne largement le développement de ces deux composantes mais aussi de l'innovation. La qualité de l'environnement des affaires a été améliorée ces dernières années mais pas suffisamment pour promouvoir l'innovation et encourager les acteurs économiques à se renouveler. Ceci est dû à des lacunes importantes dans la régulation de la concurrence, la protection de la propriété intellectuelle et la résolution des litiges pour aller vers une plus grande liberté économique. L'accès aux démarches administratives, aux marchés publics et aux contrats de partenariats public-privé demande encore à être facilité de manière plus systématique et équitable pour tous les types d'acteurs, que ce soit les opérateurs internationaux ou les PME locales.

Tableau : **Sécurité juridique et capital immatériel**

Efficacité institutionnelle	Services administratifs, agences de régulation indépendantes, rôle entreprises publiques, stratégies
Droit commercial privé	Code de commerce, Loi sur les sociétés, Loi sur les sûretés, Loi sur la faillite, Loi sur la concurrence
Droit public économique	Décret des marchés publics, Loi PPP, Code fiscal, Réglementation des changes
Résolution des litiges	Tribunaux de commerce, procédures de gestion des dossiers judiciaires, arbitrage, médiation
Transparence et partage d'information	Portal légal, Portal sur les procédures, Registre du commerce, Registre des sûretés, Registre des crédits, Identifiant unique, Signature électronique, Déclaration et paiement en ligne
Autorisations réglementaires	Inspections, autorisations, simplification et standardisation des formulaires, publication des circulaires et instructions

Un changement d'approche dans la gestion de la relation public-privé et des relations entre les acteurs du secteur privé est un préalable au renforcement du capital immatériel au Maroc. Cette approche implique un nouveau modèle de développement dans lequel chacun des acteurs, privés et publics, se recentre sur les fonctions où il a le plus de valeur ajoutée. De fait, au niveau du secteur public, le défi réside dans la faible coordination entre les acteurs en charge de l'éducation, de la formation et ceux en charge des politiques de développement économique et de la création d'emploi.

Comment mieux positionner les entreprises marocaines, tant publiques que privées, par rapport à ce défi du capital immatériel ?

La gouvernance des grandes entreprises publiques et la place prépondérante de l'approche *top down* des grands investissements publics risquent de ralentir la transition de l'économie vers des secteurs plus innovants ou à plus forte valeur ajoutée. Le secteur public devrait se positionner plus systématiquement en tant que promoteur et développeur d'opportunités pour les investisseurs privés motivés par des objectifs de rentabilité, notamment dans le cadre de partenariats public-privé. Au niveau du secteur privé, les schémas de soutien à ces stratégies des investissements consistent principalement en des incitations fiscales et financières octroyées à des

secteurs spécifiques, combinés à des investissements dédiés en matière d'infrastructures.

Ces mesures favorisent souvent l'octroi de ces incitations aux plus grandes entreprises sans pour autant permettre le développement du capital immatériel notamment sur le plan de l'innovation. Le capital immatériel doit pouvoir être élargi aux startups innovantes en prenant en compte leurs défis spécifiques : une optimisation de leur capital humain et de meilleures garanties juridiques qui protègent leurs innovations. À cet égard, la Banque mondiale a récemment soutenu par un financement un projet gouvernemental de soutien à la compétitivité des startups et PME innovantes.

De leur côté, les entreprises marocaines doivent, d'une part, valoriser en interne leur capital humain au travers du développement de pratiques RH plus modernes, instaurer un climat de confiance avec leurs partenaires, publics mais également privés et, d'autre part, chercher à investir dans des secteurs à plus forte valeur ajoutée. Cependant, la clé de la valorisation du capital immatériel par les entreprises passe par l'établissement d'un dialogue social productif et d'un dialogue public-privé souple mais soutenu, capable d'inclure à la fois des représentants du niveau central, local et privé de toutes tailles (grandes entreprises, TPME, entrepreneurs) pour répondre au mieux aux attentes de chacun ■

Entretien avec

KHALID BADDYOU

Une marque Maroc existe-t-elle ?

Propos recueillis par
Hammad Sqalli, Enseignant-chercheur, Cesem-HEM
Mohammed Adil El Ouazzani, Enseignant-chercheur, Cesem-HEM



DR

Khalid Baddou constate qu'aujourd'hui la marque Maroc manque de cohérence ; pourtant, elle est une affaire de tous et doit être portée par tous les acteurs. Il explique qu'un travail de fond est à faire parce qu'il s'agit d'une nécessité stratégique non seulement pour faire éclore le label Maroc, mais également pour définir et valoriser le *made in Morocco*. Puis, il faut développer aussi des outils et des indicateurs de mesure pour le suivi de la marque Maroc. Selon le président de l'AMCC, l'intérêt et l'urgence sont là.

khalid Baddou

Président de l'AMMC

« La marque Maroc est une affaire de tous et doit être portée par tous les acteurs »

Le *national branding*¹ constitue une dimension importante du concept d'actif immatériel, en ce qu'elle comporte des composantes symboliques fortes comme l'image, la culture, la diplomatie et le rayonnement à l'international. Qu'en est-il de la marque Maroc ? *Economia* s'est adressé au Président de l'Association du marketing et des métiers de la communication (AMMC), M. Khalid Baddou, pour saisir et mieux appréhender la question. Selon lui, celle-ci est en grande partie encore à construire, et ce, malgré des efforts de promotion et de communication disparates qui gagneraient à tendre vers plus de convergence.

Les pays qui ont pris conscience de l'importance de la marque pays ont mis en place une instance spécialement dédiée à la création, au développement et à la coordination de toutes les initiatives promotionnelles

La marque Maroc, une réalité multiple

Pour un pays comme le nôtre, qui ne s'inscrit pas encore dans une logique de réflexion poussée sur ce qu'est une marque pays, on peut dire que la *marque Maroc* peut être définie ainsi : il s'agit de toute la valeur du capital immatériel que le Maroc peut créer et valoriser. C'est notamment l'objet de l'étude et de l'évaluation de Bank al Maghrib et du CESE (Conseil économique social et environnemental) depuis un certain temps ; cet actif repose sur quatre principaux axes :

- les richesses tirées de la valeur du positionnement géographique du Maroc, en tant que porte de l'Afrique, à proximité de l'Europe, et ce, en termes d'attractivité des investissements et de potentiel d'exportations ;
- les traditions, la culture, les coutumes : le capital symbolique ;
- le *soft power* ou la valorisation des talents à l'instar des étudiants marocains qui brillent à l'étranger comme sur le sol marocain ;
- toute la richesse tirée de la diversité culturelle et ethnique marocaine, les régions et territoires, leurs produits...

Tout ce mix peut constituer ce qu'on peut appeler l'ADN de la marque Maroc.

L'approche prônée par les pays avancés en la matière débute généralement par un travail de compréhension appuyé par de nombreuses études. Comment, par exemple, le pays est-il perçu ? Il s'agit d'un véritable travail de marketing qui vise à donner des connaissances précises sur les perceptions liées à de nombreuses dimensions. Dans le cadre de l'Association du marketing et des métiers de la communication (AMMC), nous avons réalisé une étude sur les perceptions de l'image du Maroc qui a permis de montrer que cette image n'est pas unique et unifiée. C'est une image qui est très sporadique et qui n'est pas figée sur deux ou trois éléments. Pour les pays du Maghreb par exemple, le Maroc est avant tout un pays touristique, et contrairement à ce que l'on pourrait penser, ce n'est pas un pays aussi stabilisé qu'on le dit². Au niveau de l'Afrique francophone, la perception est très positive, expliquée notamment par les visites de Sa Majesté le Roi. Les pays d'Afrique anglophone ont peu de connaissance sur le Maroc, mais n'en ont pas une appréhension négative.

Un effort d'uniformisation est à entreprendre...

Aujourd'hui, la marque Maroc manque de cohérence. Nous avons autant de plans sectoriels que d'approches : chaque secteur travaille la marque Maroc de son côté. Le tourisme va faire la promotion du tourisme marocain, l'artisanat va valoriser les produits artisanaux et ainsi de suite. Le socle est globalement le même – ce qui est une chose positive –, mais les discours et les argumentaires peuvent différer à certains niveaux. Et cela se traduit dans la réalité : nous pouvons trouver par exemple dans un important salon à l'étranger deux pavillons du Maroc qui représentent le même pays de manière différente, comme nous pouvons trouver des opérateurs économiques à l'étranger qui ont des stands aux couleurs, visuels et discours différents, etc.

Il serait dommageable de ne pas capitaliser sur l'existant et sur les atouts du pays pour forger le label Maroc

Ces difficultés traduisent un déficit de stratégie et de vision unifiée en la matière. Le principe des 3C n'est pas clairement appliqué. Déficit en termes de Convergence, de Cohérence et de Coordination entre les différents plans et acteurs qui doivent converger sur une image unique, et ce, malgré les investissements conséquents de promotion.

Les pays qui ont pris conscience de l'importance de la marque pays comme l'Afrique du Sud, la Turquie, l'Espagne ou le Luxembourg ont mis en place une instance spécialement dédiée à la création, au développement et à la coordination de toutes les initiatives promotionnelles. Et cette approche ne peut réussir sans une volonté au plus haut niveau de l'État.

Nécessité d'une vision commune pour des externalités positives certaines

Le Maroc gagnerait à consolider les études qui plaident en faveur de la création d'entité qui puisse coordonner et déployer le label Maroc. Les problèmes de budget, ainsi que de tutelle, doivent s'effacer au profit d'une vision commune. Cela suppose que les acteurs sectoriels acceptent de financer cette entité suprême pour l'intérêt général du pays. D'ailleurs, les retombées n'en seront que plus bénéfiques³. Ce travail de convergence, de cohérence et de coordination s'avère une nécessité stratégique non seulement pour faire éclore le label Maroc, mais également pour valoriser le *made in Morocco*, lui-même sujet à des divergences au niveau de sa définition. Est-il ou devrait-il être un

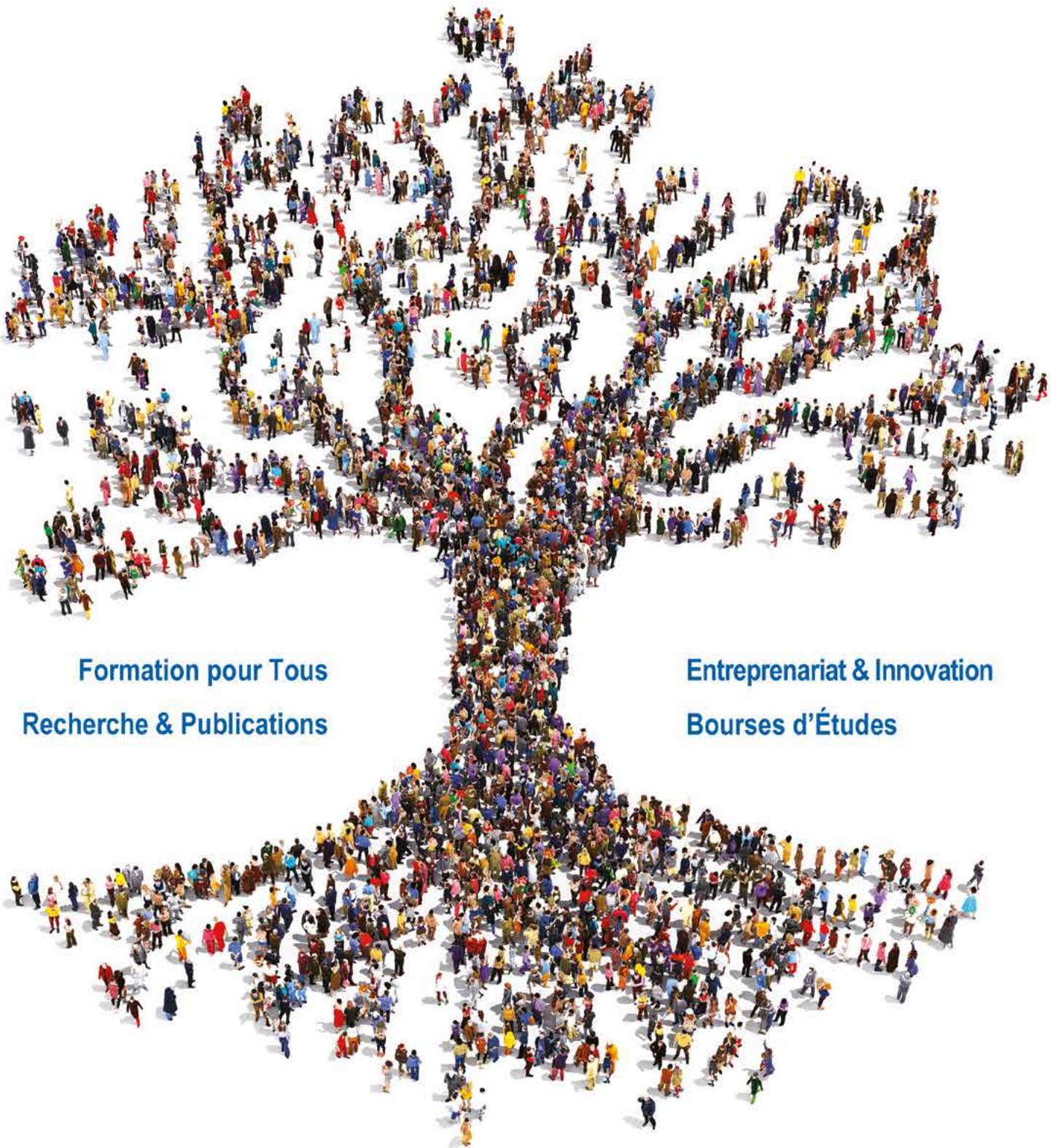
made in industriel, agricole, touristique, des produits du terroir ? Le label Maroc devrait jouer un effet de levier pour toute la production marocaine. Dans les années 1990, les produits turcs étaient perçus comme des produits moyens de gamme, tandis qu'avec l'avènement de leur label, la perception a progressé de plus en plus positivement jusqu'à la qualité qui leur est connue actuellement. N'oublions pas que la marque pays profite non seulement au pays dans son ensemble, mais également aux entreprises locales et aux exportations.

Pour une meilleure structuration

La marque Maroc est une affaire de tous et doit être portée par tous les acteurs, à l'instar de la diplomatie économique qui fait un travail de fond remarquable sur le continent africain. Mais, il serait dommageable de ne pas capitaliser sur l'existant et sur les atouts du pays pour forger le label Maroc, et ce, malgré les problèmes structurels. Une meilleure communication, plus offensive et les leviers permis par le marketing (études de marché, promotion, réseaux sociaux, etc.) sont des axes sur lesquels il faut progresser, sur la base d'une réflexion commune et des 3C évoqués. Certes, la diplomatie marocaine qui intègre en son sein de bons communicants qui connaissent le marketing et la communication constitue un point très positif. Mais cela ne suffit plus ; davantage d'études et d'efforts marketing seraient bénéfiques sur les composantes du label Maroc, comme le font les Sud-Africains qui ont su mettre le doigt sur ce qui les rend fiers et qui rétablissent une identité nationale. Le travail, donc, ne s'arrête pas là ; encore faut-il développer des outils et des indicateurs de mesure pour le suivi de la marque Maroc. L'intérêt et l'urgence sont là, passons à l'action maintenant ! ■

Notes

1. « Marque pays » en anglais.
2. Des facteurs d'ordre géopolitique portés par des stratégies de lobbying expliquent notamment ce résultat.
3. Ceci est valable également pour un meilleur positionnement du Maroc pour l'affaire du Sahara.



Formation pour Tous
Recherche & Publications

Entreprenariat & Innovation
Bourses d'Études



Les savoirs
partagés

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET BIG DATA : LES ENJEUX POUR LES ENTREPRISES

Dans un environnement où l'information constitue une véritable ressource économique et stratégique, la transformation numérique et le Big Data sont devenus un véritable potentiel de compétitivité et de création de valeur. Les deux concepts restent néanmoins confus. L'article ci-dessous présente et analyse leurs enjeux.

Rachid Oumlil
Professeur HDR à ENCG-Agadir, Université Ibnou Zohr

La transformation numérique est, aujourd'hui, un formidable accélérateur de croissance placé au cœur de la stratégie d'une entreprise. Elle est devenue un sang neuf qui coule dans la totalité de ses organes, bouleversant ainsi ses business modèles traditionnels en modèles consubstantiels de la technologie et de son accélération incessante. Elle explique la nécessité d'une adaptation de l'entreprise à l'ubiquité de ses informations. À travers cette transformation, toute entreprise peut perfectionner son portefeuille de produits et de services en introduisant des fonctionnalités numériques et en intégrant des services axés sur le Big Data. Ce dernier est devenu la pierre angulaire du fonctionnement des entreprises. C'est aussi un véritable potentiel de compétitivité et de création de valeur dans un environnement où l'information constitue une véritable ressource économique et stratégique.

Bien que la transformation numérique et le Big Data aient amplement impacté le quotidien de nos entreprises, ils restent néanmoins deux concepts confus qui nécessitent des clarifications. Ainsi, l'objectif ultime de cet article est de présenter ces deux concepts et d'analyser leurs enjeux majeurs.

Transformation numérique : un concept disruptif

L'émergence violente d'Internet, des réseaux sociaux et du mobile a donné naissance aux néologismes d'Ubérisation (se référant à Uber) et de Gafamisation (renvoyant à Google, Amazon, Facebook, Apple). Ces néologismes, accompagnés d'un usage ubiquitaire des Technologies de

l'Information (TI), ont radicalement transformé le paysage de nos entreprises. Ils ont remodelé complètement tous leurs aspects et donnent lieu à une nouvelle révolution que l'on qualifie désormais de transformation numérique.

Appelée aussi transition digitale, la transformation numérique constitue une nouvelle phase d'une restructuration économique et sociale engagée depuis



Toute entreprise, en dépit de sa taille et de son domaine activité, est devant l'enjeu de numérisation.

plusieurs années sous l'impact des TI (Lemoine, 2014). **Elle est définie**, selon Besson (2016), comme **la combinaison de l'automatisation** (qui concerne les facteurs de production pour un accroissement de performance), **de la dématérialisation** (conversion de support physique en numérique) et **de la réorganisation des schémas d'intermédiation** (qui concerne les effets de réorganisation de la chaîne de valeur).

La transformation numérique peut se référer aux mutations dues à la numérisation des aspects de la société humaine. L'essor des TI a amplement bouleversé ces aspects et les façons d'investir et de mener les affaires. C'est aussi le voyage des entreprises vers ce qu'elles souhaitent devenir numériquement. Autrement dit, c'est la vision menée par leurs dirigeants en tenant compte des opportunités et des menaces du numérique. Par ailleurs, la transformation numérique note une panoplie de caractéristiques non exhaustives qui varient entre¹ :

- La genèse de nouveaux modèles d'affaires basés sur les TI. Ces modèles génèrent une nouvelle perception de la valeur en mobilisant les applications numériques ;

- La transformation des modalités traditionnelles de la concurrence et le renforcement de la logique monopolistique ou oligopolistique ;
- Le pilotage facile de la chaîne de valeur dû à l'automatisation des tâches humaines et l'émergence des processus numériques ;
- L'éruption de l'information numérisée comme une ressource économique et stratégique pour les entreprises, au travers de la production continue et en temps réel des informations stratégiques sur les clients, les partenaires et les concurrents ou tout acteur dans l'environnement de ces entreprises ;
- La transformation profonde des secteurs d'activité et changement transversal des modes de travail et de production.

La transformation numérique constitue donc un phénomène disruptif qui modifiera structurellement les modèles organisationnels, économiques et sociétaux des entreprises. Il s'agit d'une profonde mutation qui impacte non seulement les fonctions classiques de l'entreprise (marketing, production,

ressources humaines), mais influence aussi ses niveaux hiérarchiques et restructure radicalement ses différents processus (fonctionnels ou métiers). De plus, elle repose sur l'appropriation de nouvelles pratiques adossées au contexte numérique, telle que l'intelligence collaborative : *l'open innovation...*

La transformation numérique n'est plus l'apanage des seules startups ou des géants de l'économie numérique. Elle concerne aussi bien les petites que les grandes entreprises de l'économie traditionnelle. Elle ne se limite pas à un investissement financier, organisationnel et technique. Elle est un véritable levier de création de valeur de ces entreprises. Cette valeur qui se matérialise par :

- (1) la génération de gains importants en termes de productivité, grâce à l'automatisation des tâches qui conduit à un gain de temps, à une amélioration des processus et à une réduction des coûts ;
- (2) la favorisation de la collaboration et du partage de l'information entre les diverses fonctions de l'entreprise et l'encouragement de la co-crédation avec les différentes communautés de l'entreprise ;
- (3) la modernisation de la vision de l'entreprise en obtenant le soutien de ses clients numériques.

La transformation numérique est donc une véritable locomotive de croissance ; elle guidera l'innovation dans les décennies à venir.

Tous les acteurs de l'entreprise, salariés, dirigeants ou management sont concernés par la transformation numérique, et sont appelés à faciliter l'émergence d'une organisation pluridisciplinaire et transversale

Transformation numérique : des enjeux multiples

Toute entreprise, en dépit de sa taille et de son domaine activité, est devant l'enjeu de numérisation. Ceci s'explique par deux constats : (1) la nature des consommateurs connectés et disposant des attentes alignées à un mode basé sur l'usage massif des TI (mobiles, objets connectés, etc.) ; (2) l'intensification de la concurrence due à la globalisation et à la digitalisation du territoire économique. La numérisation remet en question le mode de management, la structure et la culture de l'entreprise traditionnelle. Elle l'expose devant une multitude d'enjeux qui varient entre les difficultés organisationnelles, le déficit des compétences numériques, les marges financières très réduites et le manque de soutien et d'implication des dirigeants (McKinsey, 2014). De son côté, le Cigref (2015) a révélé des enjeux stratégiques et managériaux pour réussir une transformation numérique que nous résumons comme suit :

- **INNOVER LES MODÈLES D'AFFAIRES CLASSIQUES** : L'arrivée du numérique a remis en cause les approches traditionnelles d'élaboration et de description des modèles d'affaires. Le climat d'affaires est mouvant, avec un grand risque de disparition dû à l'obsolescence rapide des TI et au comportement des consommateurs plébiscitant l'innovation. Par conséquent, la coopération et la mutualisation des efforts deviennent incontournables et donnent lieu à de nouvelles formes d'innovation adaptées à ce contexte de transformation numérique : *open innovation, hackathon, crowdsourcing.*
- **S'OUVRIRE ET MULTIPLIER LES PARTENARIATS** : La mobilité et les gisements de données dus à l'usage massif des technologies de l'information et des objets connectés obligent les entreprises à revisiter les modes de collaboration traditionnels avec la totalité des

acteurs de leur écosystème : consommateurs partenaires, fournisseurs, voire même des concurrents. Ainsi, ces entreprises seront dans l'obligation de nouer de bonnes relations avec ces acteurs afin de partager les opportunités et les menaces, de s'engager dans la création et le partage de la valeur dans un contexte numérique.

- **SE RÉORGANISER POUR UNE MEILLEURE ADAPTATION** : Toute entreprise souhaitant s'approprier les usages numériques sera dans l'obligation de repenser son modèle organisationnel. Ceci passe par la refonte de ses processus et la redéfinition de ses traits culturels. La numérisation favorise une structuration matricielle et transversale, et encourage la pluridisciplinarité et la multiculturalité des acteurs.
- **SÉCURISER ET MAÎTRISER LES RISQUES NUMÉRIQUES** : Certes, la dématérialisation et l'automatisation des processus opérationnels des entreprises ont bien évidemment réduit certains risques liés à la traçabilité, à la transparence. Toutefois, elles en créent d'autres d'ordre numérique et qui concernent : les bugs, le piratage, l'espionnage, etc. Par conséquent, il sera indispensable à ces entreprises de tenir compte des risques de l'infrastructure et de la sécurité de leurs systèmes d'information (cybersécurité, cyberattaque) dans l'élaboration de leur stratégie globale.
- **FAVORISER UN CADRE JURIDIQUE ADAPTÉ** : La transformation numérique soulève des interrogations juridiques et réglementaires liées aux droits de propriété intellectuelle, à la sécurité, à la protection de données et à la conformité. L'avènement de chaque TI fait appel à un cadre réglementaire et normatif adapté qui doit prendre en compte les contours et les risques des pratiques de cette technologie.

- **ANTICIPER LES BESOINS EN COMPÉTENCE** : La transformation numérique soulève le besoin des métiers en relation étroite avec les systèmes d'information, lesquels métiers intègrent des compétences en modélisation, en *business intelligence*, en architecture, etc. De plus, cette transformation favorisera le développement d'une mixité générationnelle des acteurs due à la diversité des entreprises, de leurs cultures et de leurs pratiques.
- **ACCOMPAGNER ET RENFORCER LA NUMÉRISATION** : La transformation numérique impose de nouveaux styles de leadership qui heurtent les anciens. Ces styles favorisent la prise de risque et synchronisent l'action et la réaction des dirigeants. En outre, ces dirigeants doivent disposer d'un leadership leur permettant d'aligner les compétences de gestion de l'entreprise à sa vision numérique. Ils doivent savoir adapter leur style aux nouvelles règles de gestion induites par la transformation numérique.

Transformation numérique : d'abord une culture d'entreprise

La réussite de la transformation numérique ne s'aborde pas uniquement sous un angle technologique. Elle suppose une évolution organisationnelle et culturelle. Elle implique l'instauration d'un état d'esprit transversal touchant aux diverses facettes de l'entreprise et de ses parties prenantes. Autrement dit, il convient de développer une culture d'entreprise qui met en exergue les traits de la culture nationale et l'évolution de ses systèmes d'information (Oumlil, 2016). L'absence d'une culture numérique peut être perçue comme le principal frein de cette transformation.

Tous les acteurs de l'entreprise, salariés, dirigeants ou management intermédiaire sont concernés par la transformation numérique, et sont appelés à faciliter l'émergence d'une organisation

pluridisciplinaire et transversale. Cette facilitation passe d'abord par l'acceptation de cette transition. Une acceptation ne se limite pas à une simple sensibilisation des acteurs sur les nouveaux outils ou sur les nouveaux modes de travail, mais doit intégrer aussi bien les volets psychologique, organisationnel et culturel (Oumlil, 2016).

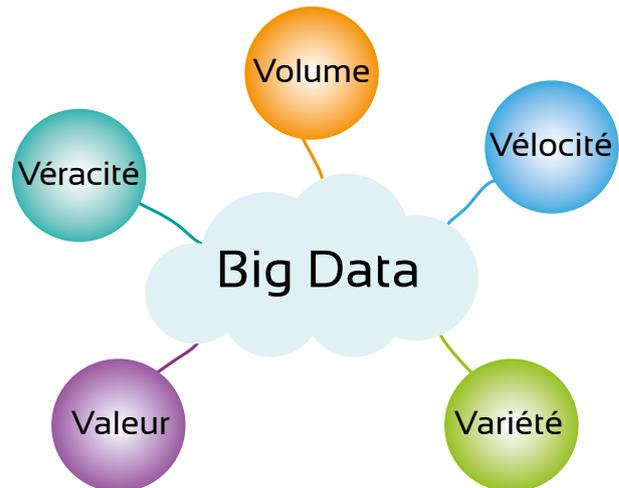
Big Data : un pilier de transformation numérique

L'arrivée des objets connectés et intelligents, l'usage massif d'Internet et la prolifération des smartphones et des applications mobiles ont donné naissance à l'un des piliers de la transformation numérique. Ce pilier est derrière une avalanche de données souvent non structurées en vue d'extraire une masse considérable d'informations stratégiques pour les entreprises. Il s'agit du néologisme : Big Data

Le Big Data constitue un nouveau paradigme technologique qui offre une dimension récente aux dirigeants quant au pilotage de leurs entreprises en temps réel

Le Big Data est perçu comme une évolution de la *business intelligence* (BI). Cette dernière se limitait aux données structurées en reposant sur les entrepôts de données (*Datawarehouses*). Alors que le Big Data fait référence à une gigantesque masse de données de l'écosystème de l'entreprise. Ces données, structurées et non structurées, concernent les avis des consommateurs sur des réseaux sociaux, les données extraites des services en ligne, les données internes de l'entreprise, voire même les données personnelles des clients.

Figure 1 : *Dimensions du Big Data*



Par ailleurs, la compréhension du Big Data requiert la connaissance de ses dimensions. Rampini (2014) a identifié cinq dimensions principales (Figure 1) : (1) le **Volume**, qui concerne la masse des données produites par des appareils connectés aux réseaux informatiques fixes et mobiles (smartphones, tablettes, ordinateurs et objets intelligents) ; (2) la **Vélocité**, qui fait référence à la vitesse de génération et de traitement de données en mobilisant des outils de calcul et d'analyse puissants et sur mesure ; (3) la **Variété**, qui montre que les données peuvent prendre des formes diverses qui varient entre le texte, la voix, les fichiers journaux, les données de géolocalisation, les images, les Web analytics... ; (4) la **Valeur**, qui correspond aux contributions et aux avantages de l'usage du Big Data pour l'entreprise ; et enfin (5) la **Véracité**, qui concerne la fiabilité et la crédibilité des données. Elle fait allusion à la qualité de ces données nécessaires pour un fonctionnement authentique du Big Data.

Le Big Data constitue un nouveau paradigme technologique qui offre une dimension récente aux dirigeants quant au pilotage de leurs entreprises en temps réel. C'est aussi un levier de croissance et de création de valeur qui s'installe durablement dans le paysage des entreprises de demain. Il porte en lui les germes d'une transformation numérique touchant la totalité des acteurs de la chaîne de valeur. De plus, il propose une démarche innovante quant à la collecte,

au stockage et au traitement de toutes sortes de données.

Big Data : des enjeux de taille

Certes, les enjeux du Big Data sont considérables sur les plans épistémologique, économique, technologique et organisationnel. Au niveau épistémologique, l'avènement du Big Data soulève des questionnements quant au cadre conceptuel, à la méthode d'analyse et au mode d'interprétation. Des réponses à ces questionnements constitueront un socle pour générer des connaissances théoriques et managériales appropriées au phénomène. Quant au niveau économique, le Big Data induit une refonte radicale dans la chaîne de valeur de l'entreprise. Cette refonte concerne aussi bien les produits que les services fournis au client. Grâce au Big Data, l'entreprise pourra anticiper avec un grand degré de certitude le comportement de son client, lui proposer une offre affinée et personnalisée et, par conséquent, créer de la valeur économique et stratégique. Les enjeux techniques du Big Data sont essentiellement liés aux technologies de structuration des données. Cette structuration touche des facettes de valorisation et d'exploitation des données variant entre : la qualité de données, leur traitement et leur image.

La dématérialisation et l'automatisation des processus opérationnels des entreprises ont bien évidemment réduit certains risques ; toutefois, elles en créent d'autres concernant les bugs, le piratage, l'espionnage, etc.

Quant à ses enjeux organisationnels, ils varient entre (1) l'élaboration d'une stratégie de bonne gouvernance de données et (2) la réussite de l'insertion d'une équipe spécialisée dans le traitement de données massives et variées. Il reste à souligner que le futur enjeu du Big Data sera dans la façon de transformer les informations extraites des données non structurées en actions effectives.

La transformation numérique et le Big Data ne sont que le début d'un continuum de mutations organisationnelles et managériales des entreprises de demain. Il sera crucial de bien appréhender leurs enjeux pour pouvoir bénéficier davantage de leurs atouts.

Note

1. Les quatre premières caractéristiques ont été inspirées de Forem-Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi (Mai 2016), *Effets de la transition numérique sur la filière bois en termes d'activités, métiers et compétences*.

Bibliographie

- Besson, M. (2016). *Livre blanc, entreprise du futur : les enjeux de la transformation numérique*. Institut Mines-Telecom. https://www.marsouin.org/IMG/pdf/imt_livreblanc.pdf
- Cifref (2015). *Entreprise 2020 : Enjeux et défis*. <http://www.cifref.fr/publications-numeriques/ebook-cifref-entreprise-2020-enjeux-defis/files/assets/basic-html/toc.html>
- Lemoine, P. (2014, novembre). La nouvelle grammaire du succès : la transformation numérique de l'économie française. *Rapport au gouvernement*. 2014. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/144000696.pdf>
- McKinsey (2014). *Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France*. <http://www.mckinsey.com/global-locations/europe-and-middleeast/france/fr/latest-thinking/accelerer-la-mutation-des-entreprises-en-france>
- Oumlil, R. (2016). Impact de la culture nationale dans l'acceptation des systèmes d'information. Ouvrage collectif : *Management interculturel : concepts, approches, problématiques et pratiques*, ISBN: 978-9954-36-868-8
- Oumlil, R, E-health (2016). Adoption by Healthcare organizations in developing countries Case of Morocco. *Encyclopedia of E-Health and Telemedicine*. DOI: 10.4018/978-1-4666-9978-6.
- Rampini, M. (2014). *Quelles préconisations face aux enjeux posés par le Big Data dans la culture ?* Thèse soutenue à ESCP Europe.

L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE, VERSIONS ÉTAT ET ENTREPRISES

Le déploiement des services de renseignement à des fins économiques s'est accompagné d'un double engagement des États dans la protection du patrimoine économique et technologique des entreprises et dans les activités de lobbying accompagnant les entreprises à l'international. L'évolution vers l'actuelle forme de l'IE (intelligence économique) au sein des entreprises s'explique par leur volonté de prendre en compte un environnement de plus en plus « global » dans l'élaboration de leurs stratégies.

Mohamed Nabil El Mabrouki

Professeur à l'ENCG de Marrakech, chercheur associé au Cesem-HEM

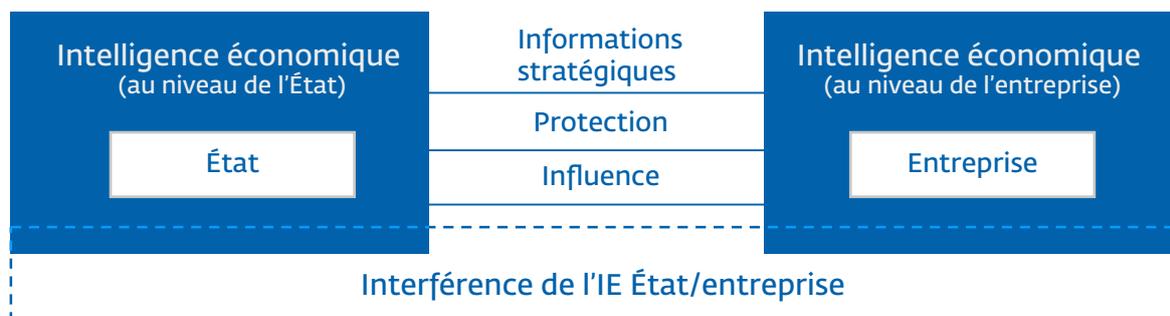
Le domaine de l'intelligence économique (noté IE par la suite) est souvent auréolé d'un certain mystère et jouit d'une image ambivalente. Dans l'acception française, l'intelligence désigne l'ensemble des fonctions mentales ayant pour objet la connaissance conceptuelle et rationnelle. C'est l'aptitude de l'être vivant à s'adapter à des situations nouvelles et à découvrir des solutions aux difficultés qui se présentent. Dans l'acception anglo-saxonne, l'intelligence désigne plutôt le processus d'acquisition de l'information, de stockage, d'analyse et d'évaluation. Elle est synonyme de l'activité de renseignement. Le concept d'« intelligence économique » est une notion hybride de l'intelligence qui réunit à la fois l'acception française et anglo-saxonne.



L'intelligence économique peut devenir une véritable démarche d'homogénéisation des stratégies des acteurs.

L'IE est une forme particulière de l'intelligence, un mode d'action et un état d'esprit. Dans la littérature, elle désigne une démarche systématique et éthique de gestion de l'information sur l'environnement d'une organisation, qui permet d'orienter et d'appuyer les décisions stratégiques. L'IE se pratique aussi bien au niveau des États que des entreprises. C'est d'ailleurs par l'interférence même des deux pratiques, aux niveaux de l'entreprise et de l'État, que l'IE prend tout son sens. Elle regroupe trois types d'activités : gestion de l'information, protection et influence (Fig.1).

Figure 1 : L'intelligence économique : niveaux de pratique et activités clés



L'IE au niveau des États

L'apparition et le développement du concept « intelligence économique », au niveau des États, sont à mettre en rapport avec plusieurs transformations politiques et économiques : guerre froide, dislocation de l'URSS, nouvel ordre mondial, *soft power*¹, etc. Ces transformations ont contraint les États à défendre leurs intérêts, économiques notamment, par d'autres moyens que la guerre.

Certains pays, comme les États-Unis et le Japon, ont commencé très tôt à réorienter leurs services de renseignement classique vers des affaires économiques et politiques afin d'aider les entreprises locales dans leurs stratégies d'innovation et de conquêtes des marchés. D'autres pays industrialisés ont suivi cette direction et ont commencé à déployer leurs capacités de renseignement aux services des firmes multinationales et des PME-PMI. Cette réorientation marque le début de l'« *economic intelligence* », traduit littéralement en langue française par « intelligence économique ».

Le déploiement des services de renseignement à des fins économiques s'est accompagné d'une montée en puissance d'un double engagement des États, d'une part, dans la protection du

patrimoine économique et technologique des entreprises nationales œuvrant dans des secteurs stratégiques et, d'autre part, dans les activités de lobbying afin d'accompagner les entreprises nationales à l'international.

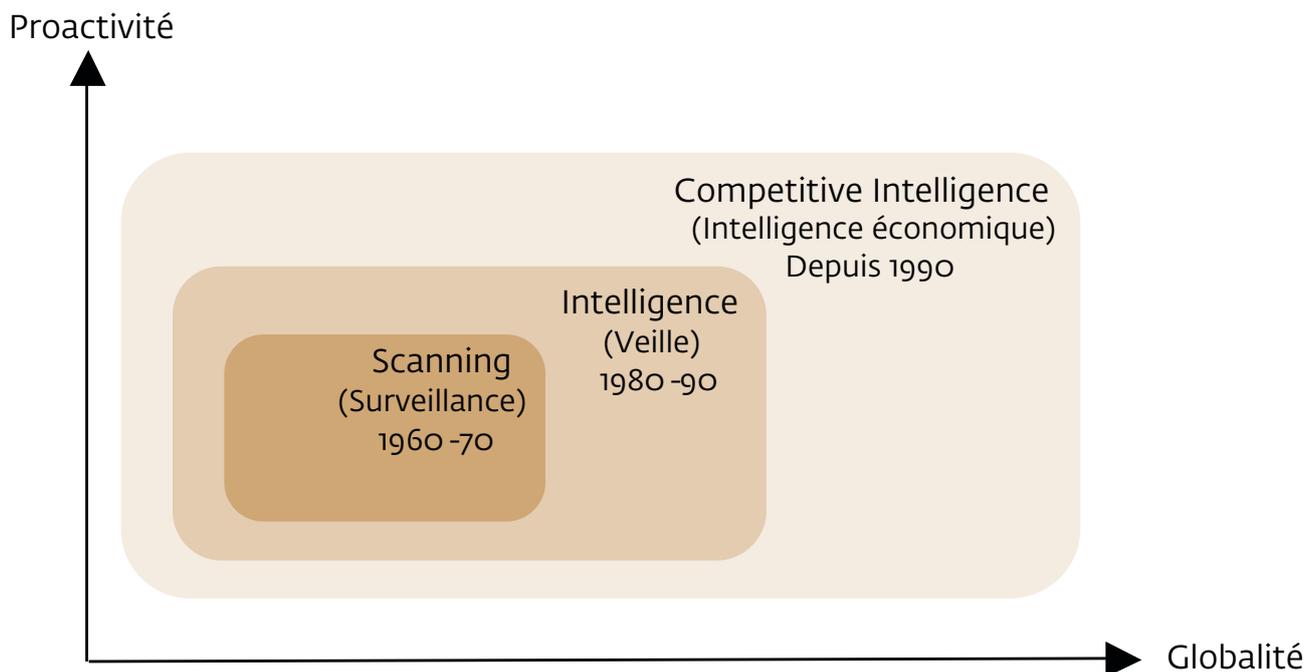
L'IE permet aux organisations de passer de postures passives ou réactives vers des postures proactives

La mission de l'IE, attribuée en partie aux services de renseignement des États, était à l'origine de la confusion persistante entre les concepts d'intelligence économique et d'espionnage industriel. Pourtant, ces deux pratiques sont très différentes, que ce soit d'un point de vue légal ou éthique.

L'IE au niveau des entreprises

Plusieurs concepts sont progressivement apparus pour désigner la gestion de l'information et de la connaissance dans l'entreprise. L'analyse de la littérature permet de constater l'existence de trois périodes d'évolution conceptuelle (Fig 2).

Figure 2 : Évolution de l'intelligence économique et stratégique



La première période se situe dans les années 60-70. Le concept le plus utilisé est celui de « *environmental scanning* » traduit par « surveillance de l'environnement ». Dans leurs pratiques de la surveillance, les entreprises étaient centrées sur la collecte de l'information.

La deuxième période se situe dans les années 80-90, où les concepts les plus utilisés sont des termes contenant « *scanning* » et des termes contenant « intelligence », traduits en français par des concepts contenant « veille ». Le terme de veille est venu remplacer celui de surveillance, plutôt à connotation militaire, car mieux accepté par les entreprises et les praticiens. Dans leurs pratiques de veille, les entreprises se sont intéressées davantage aux analyses sectorielles et à la transformation d'information en connaissance.

La troisième période se situe dans les années 90 à nos jours. Le concept le plus utilisé est celui de « *competitive intelligence* », traduit en plusieurs concepts dont les deux principaux restent « la veille stratégique » et l'« intelligence économique ».

L'évolution vers la forme actuelle d'IE, qui englobe aussi bien la veille que les activités de protection et d'influence, s'explique selon deux grandes variables : la volonté des entreprises à prendre en compte un environnement de plus en plus « global » dans l'élaboration de leurs stratégies et leur ambition d'être plus « proactives ».

La mission de l'IE, attribuée en partie aux services de renseignement des États, était à l'origine de la confusion persistante entre les concepts très différents d'intelligence économique et d'espionnage industriel

Interférence de l'IE aux niveaux de l'entreprise et de l'État

Dans son ouvrage intitulé *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*, précurseur à plus d'un titre, Wilensky (1967)² aborde le concept d'« *Organizational Intelligence* ». Il y traite la question d'interdépendance stratégique des États et met en évidence deux grandes problématiques : la première concerne les stratégies collectives et la coopération entre gouvernements et entreprises dans la production d'une connaissance commune pour la défense de l'avantage concurrentiel ; la seconde souligne l'importance de la connaissance dans l'économie et l'industrie comme moteur stratégique du développement et du changement.

L'interférence de l'IE aux niveaux des entreprises et de l'État peut en effet donner un nouvel élan à la pratique de l'IE. Elle peut devenir une véritable démarche d'homogénéisation des stratégies des acteurs politiques, administratifs et privés au sein de la sphère nationale. D'ailleurs, l'IE ne peut jouer pleinement ses rôles de gestion de l'information stratégique, de protection et d'influence que si les entreprises, conjointement avec l'État, s'interfèrent. Cette interférence consisterait à ce que les agences gouvernementales, les industriels, les partis politiques, les syndicats, les armées et les groupes de pression politiques, se réunissent et travaillent ensemble dans le cadre d'un projet de société. C'est certainement dans une réflexion sur cette interférence que se trouvent les enjeux et les progrès possibles, plus que dans une approche technique, souvent centrée sur le développement de nouveaux outils.

L'IE entre information, protection et influence

La gestion de l'information est un processus par lequel une organisation détecte et traite les signaux annonciateurs d'événements susceptibles d'influer sur sa

compétitivité/pérennité. Son objectif est de réduire l'incertitude en anticipant les changements de l'environnement. Pour y parvenir, l'organisation met en place plusieurs types de veille (économique, juridique, culturel, social, historique, écologique...). Ces différentes veilles, regroupées sous le vocable de veille stratégique, soumettent aux décideurs de l'information triée, analysée, synthétisée et mise en forme, sur des axes considérés comme pertinents et prioritaires à un moment donné.

Ce processus informationnel est souvent associé à une stratégie de protection du patrimoine et du savoir. La protection concerne aussi bien les ressources matérielles qu'immatérielles d'une organisation. Elle passe à travers la mise en place d'outils et le développement de comportements défensifs, dont l'importance varie selon le degré de sensibilité du domaine protégé.

L'IE permet également aux organisations de passer de postures passives ou réactives vers des postures proactives. Cette évolution s'opère en partie par l'influence que peut exercer l'organisation sur son environnement. Il s'agit d'intervenir dans la régulation des marchés, de déterminer les règles de jeu, de fixer les modes de gouvernance, afin de se positionner comme un acteur clé dans l'environnement. Ces actions d'influence sont souvent menées par des groupes d'intérêt et des acteurs politiques qui utilisent des moyens de réglementation et de pouvoir coercitif des États pour défendre les positions de leurs États/entreprises dans l'échiquier mondial ■

Note

1. Le *soft power*, traduisible par « pouvoir de convaincre », est un concept utilisé en relations internationales qui permet d'analyser la capacité pour un acteur (un État, par exemple) d'influencer le comportement d'autres acteurs par des moyens non coercitifs et intangibles. Les éléments du *soft power* regroupent essentiellement les moyens idéologiques et culturels (voir : <https://portail-ie.fr/resource/glossary/94/soft-power>).
2. Wilensky, H. (1967). *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*. New York: Basic Books.

BIG DATA ET INTELLIGENCE COLLABORATIVE

Lorsqu'on parle de Big Data, on évoque dans un contexte de forte compétition une démarche managériale comprenant un processus décisionnel, un actif immatériel et des méthodes de création de valeur. Il s'agit aujourd'hui pour les entreprises de développer une intelligence collaborative qui va permettre aux différents collaborateurs de générer des richesses, partager les échecs et surtout développer une attitude d'influence collective.

Ghizlane Salam

Enseignante-chercheur, Université Hassan II, Casablanca, Maroc
Laboratoire de Recherche sur l'Intelligence Stratégique (LIS)

L'idée est de sensibiliser les entreprises aux nouveaux enjeux et défis du Big Data. L'objectif est de rendre les entreprises plus compétitives au niveau national comme à l'international. La stratégie s'inscrit dans une logique d'intelligence ou d'influence offensive plus que défensive. Le concept Big Data a fait le buzz depuis son apparition et a bouleversé les techniques et outils du management en général. Cette situation pose plusieurs questions, à la fois d'ordre stratégique, économique, juridique et même technique. Une chose est sûre : il faut renforcer la position économique des entreprises à l'aide d'un état de veille intelligent.

(Pour plus de détails, voir : Salam, G. (2016). Les nouveaux enjeux du Big Data pour les entreprises : promouvoir une intelligence collaborative. *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)*, vol. 6, pp. 1-12.

Aujourd'hui, les enjeux pour les systèmes d'informations (SI) dépassent une simple lecture de l'environnement dans lequel l'entreprise taille sa place. La compétitivité de cette dernière repose largement sur la qualité des flux d'informations, la rapidité de leur circulation et l'optimisation de leur

diffusion, de façon efficace en interne comme en externe. Or, la surabondance des informations, qui a donné naissance au Big Data, représente actuellement plus un frein qu'une aide à la prise de décision. La disponibilité de l'information en grande quantité et sous diverses formes inverse le problème pour le décideur et le rend perplexe aussi bien

devant la variété et l'abondance des sources d'information que face à la complexité du traitement, de l'analyse et du partage de l'information décisionnelle dans un dispositif d'intelligence économique (IE) (Salam, 2013 ; Robert, 2007 ; Kislin et Bouaka, 2002). Il s'agit désormais de prendre en considération un ensemble de variables qui interviennent implicitement ou explicitement dans la performance du pilotage des flux informationnels, notamment le problème du partage de l'information, le problème du travail collaboratif, la sécurisation des données, l'adhésion des ressources humaines, et enfin le changement structurel interne des organisations.

D'OÙ VIENT LE PHÉNOMÈNE DU BIG DATA ?

La notion de Big Data est une combinaison entre le progrès technologique, les innovations, les différents usages des informations et les transformations sociales. Parallèlement, les évolutions culturelles vis-à-vis de la collecte et du partage d'informations, les nouvelles pratiques et possibilités de dématérialisation, notamment grâce à l'expansion du e-commerce, les réseaux sociaux, le téléphone portable ou encore la géo-localisation sont d'autres facteurs clés qui ont favorisé l'accélération de la richesse et du volume des data.

QU'EST-CE QUE LE BIG DATA ?

Big Data, grosses données, méga-données, données volumineuses, etc. sont des expressions qui ne sont pas nouvelles. Le terme d'« information explosion » est apparu pour la première fois dans l'*Oxford English Dictionary* en 1941. Ce qui a changé c'est que, en ce temps-là, s'il était délicat et compliqué (pour ne pas dire impossible) de gérer ces lots d'informations, aujourd'hui, et grâce à une nouvelle génération d'algorithmes, il est devenu possible d'exploiter cette inondation de données, en temps réel ou quasi-réel. En général, le concept Big Data peut être défini par la croissance des données disponibles, en

quantité (Volume), diversité (Variété) et Vitesse d'accès (les 3V définis par Gartner (2011)), ou encore Valeur (les 3V+1) :

- Volume : un volume exceptionnel de données.
- Vitesse : une vitesse de traitement en temps quasi-réel ou réel.
- Variété : des données de formes variées : vidéo, audio, texte, image, lien, tweet, like...
- Valeur : pertinence et fiabilité des données.

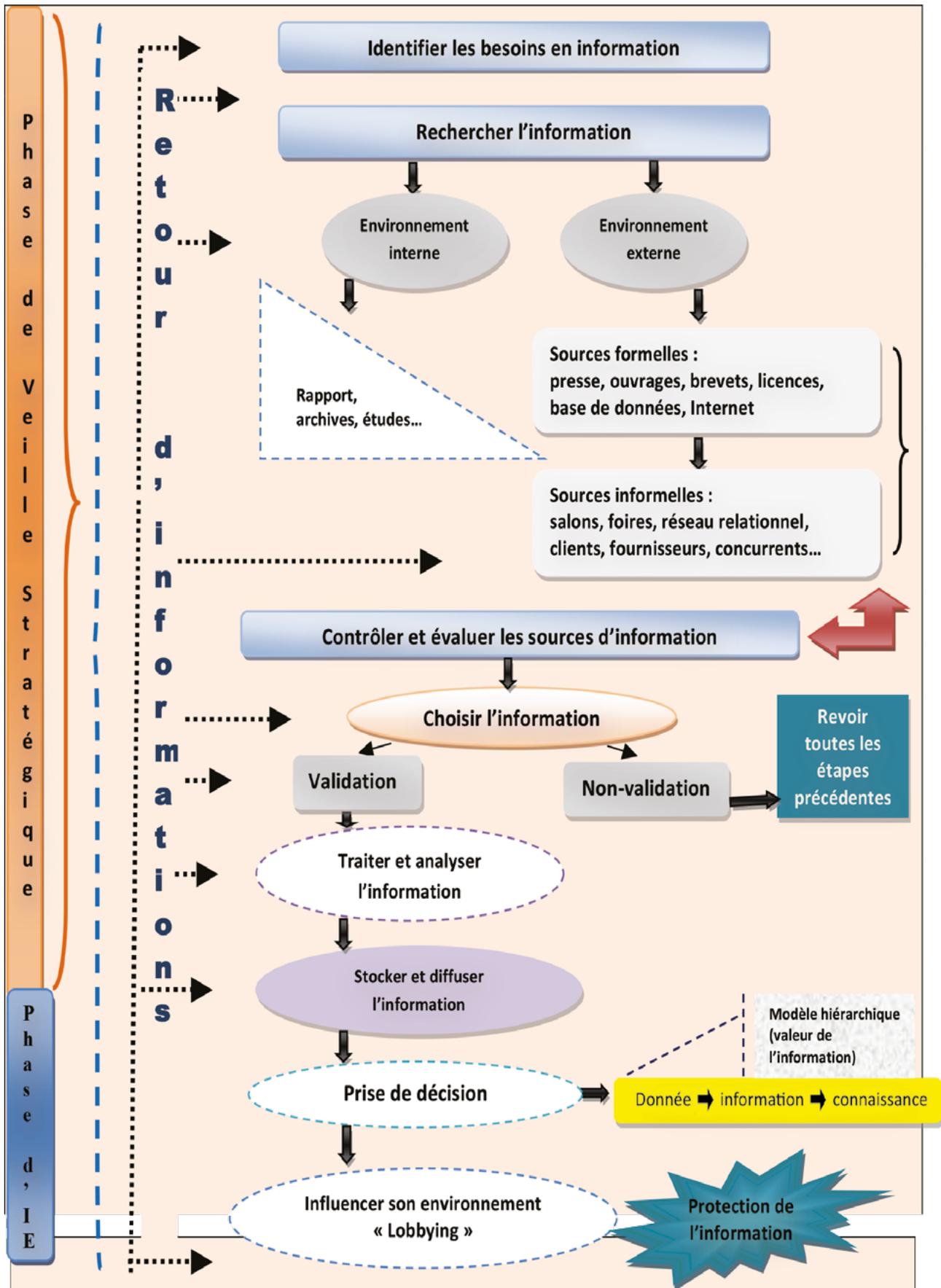
Par ailleurs, McNulty (2014) ajoute trois autres « V », à savoir : Variabilité, Véracité et Visualisation. Le premier « V » se réfère aux données dont la signification est en constante évolution. Le deuxième indique le résultat de l'usage des données – bien qu'il y ait un large consensus sur la valeur potentielle du Big Data, les données sont pratiquement sans valeur si elles ne sont pas exactes. Le dernier « V », un des défis du Big Data, se trouve dans la façon de présenter les résultats de traitement des données² qui rend les conclusions plus claires.

QUELS NOUVEAUX DÉFIS ET ENJEUX POUR LES ENTREPRISES ?

La pratique de l'IE face au Big Data

À l'ère du Big Data, la pratique de l'IE devrait revoir ses techniques. En effet, la collecte et l'analyse des données ne suffisent pas. Ces données doivent être présentées de manière adéquate pour que les décisions prises puissent en découler logiquement et avoir un impact sur la productivité, la rentabilité et l'efficacité de toute l'organisation. En réalité, on remarque que les entreprises ne sont pas conscientes des nouveaux défis du Big Data auxquels elles sont exposées³. Le stockage et l'exploitation de ces nouveaux contenus sont devenus une problématique clé pour les entreprises, et représentent des opérations de forte valeur ajoutée tout au long de leur cycle de vie (Figure 1).

Figure 1 : Le processus de l'IE



Le Big Data est un créateur de richesse lorsqu'il s'agit des organisations qui s'investissent dans des activités de recherche, de traitement, de contrôle et d'archivage de données

Dans ce cadre, quand on parle de Big Data, on parle de toute une démarche managériale qui comprend un processus décisionnel, un actif immatériel et des méthodes de création de valeur. Derrière l'exploitation des grandes quantités de données variées, il y a tout un système complexe, composé d'un ensemble d'intervenants (veilleurs ou « chasseurs d'informations », analystes, décideurs), liés par des relations socioculturelles. Dans ce cadre, de par sa nature polymorphe, l'information, le Big Data, actif immatériel, pose nécessairement la question de la sécurité des systèmes d'information⁴. Or, la sécurité des informations représente une des facettes qui composent l'IE, en parallèle avec la veille, la prise de décision et l'influence. En effet, en se basant sur la figure 1, l'IE repose sur une succession d'étapes interdépendantes les unes des autres, allant de l'identification des besoins en information, la collecte d'information à travers la détermination des différentes sources fiables, le tri et l'analyse des informations collectées, passant ensuite aux opérations de stockage et de diffusion, pour enfin pouvoir prendre la bonne décision et agir au bon moment, en acquérant des attitudes défensives vis-à-vis de l'environnement (influence).

Comment renforcer aujourd'hui cette suite logique d'opérations, qui se répète chaque instant au sein des entreprises, face à l'inondation des données ?

Concilier entre le partage et la sécurité des données

En répondant à cette question, d'autres enjeux apparaissent. Le premier est relatif au paradoxe de l'intelligence collaborative à l'ère du Big Data. En effet, en passant par les différentes phases susmentionnées, l'information acquiert de la valeur, et devient par conséquent plus stratégique pour l'entreprise. Ainsi, cette dernière se transforme en un pouvoir et aura besoin de protection. En parallèle à l'émergence de ce besoin de protection, l'enchaînement des opérations de collecte, de traitement et de diffusion des informations implique et oblige à avoir une bonne communication entre les divers acteurs intervenants (Simon, 1983). Dans cette situation, nous nous trouvons devant deux contradictions : une légitimité de partage d'informations face à une obligation de protection de ces mêmes informations (Salam, 2015). De ce fait, la question qui se pose est : faut-il protéger ou partager les informations ? Derrière cette question, il y a tout un débat. Nous sommes conscients que le travail collaboratif dans une organisation quelconque rime avec le partage d'un certain nombre de connaissances (Salam, 2014). Cette réalité trouve aujourd'hui des limites dans la mesure où l'évolution technologique des SI et la surabondance du Big Data ont créé de nouvelles attitudes vis-à-vis de l'usage et du partage d'informations, en déviant vers une rétention des données qui va à l'encontre des intérêts de l'entreprise, d'où l'importance des ressources humaines.

Les ressources humaines face au Big Data

Le deuxième enjeu concerne les ressources humaines. Face à l'émergence du Big Data et avec la transformation numérique, gérer l'Homme représente

un défi majeur pour les entreprises. En effet, thésauriser l'information pour soi et l'utiliser dans son intérêt propre, sous couvert de « confidentialité », va généralement à l'encontre de l'intérêt collectif de l'entreprise. Pour changer ce comportement, il est urgent aujourd'hui d'encourager une culture de partage de connaissances qui implique l'ensemble du personnel, notamment à travers des formations de sensibilisation, dans la mesure où il faut savoir communiquer tout en sécurisant son patrimoine informationnel. Sans oublier de promouvoir la psychologie du travail, et de débattre autour des conditions de travail dans les entreprises. Autrement dit, il s'agit de développer une intelligence collaborative qui va permettre aux différents collaborateurs de générer des richesses, partager les échecs, et surtout développer une attitude d'influence collective.

Big Data et compétitivité des entreprises

Réussir à trouver la bonne manière pour gérer leurs flux massifs du Big Data permettrait aux entreprises de mieux maîtriser leur marché, de conquérir de nouveaux prospects ou de cerner les attentes de leurs clients actuels. Le Big Data est un créateur de richesse, lorsqu'il s'agit des organisations qui s'investissent dans des activités de recherche, de traitement, de contrôle et d'archivage de données. Plus encore, la maîtrise du management du Big Data rend un grand service aux acteurs publics, et propose de nouveaux services aux citoyens (exemple : <http://data.gov.ma/fr>). Par ailleurs, les enjeux du Big Data ne s'arrêtent plus au simple défi de traitement et d'analyse des données. Les outils d'exploitation permettent de prévoir des comportements ou des événements, et même de réagir en moment opportun : c'est le rôle des *learning machines* qui représentent des ensembles d'algorithmes capables de déclencher une action (par exemple de détecter, à partir des informations enregistrées par les capteurs et de l'historique des données, à quel moment une machine va tomber

en panne afin de prévenir le service après-vente). Finalement, la compétitivité des entreprises repose sur un autre nouvel enjeu, à savoir la restructuration interne des entreprises. En effet, la surabondance des Big Data imposent à ces dernières de revoir leur hiérarchie, d'introduire de nouveaux profils dans leur organigramme, et d'instaurer un nouvel état d'esprit entre les collaborateurs par rapport au management du Big Data en général ■

Notes

1. <http://www.lesechos.fr/idees-debats/livres/0204202778246-comment-le-big-data-transforme-le-monde-1099411.php#>
2. Valeur de l'information : donnée, information, connaissance.
3. Première étude au Maroc sur : L'état des lieux de la pratique de l'intelligence économique dans les équipementiers automobiles : résultats et perspectives. *Revue Internationale d'Intelligence Économique. Série Publications Numériques*. <http://www.revue-r2ie.com/>, (2013, septembre).
4. Garance Mathias et Charlene Gabillat. « L'information, capital immatériel de l'entreprise. Comment concilier sécurité, enjeux économiques et libertés fondamentales ? ». Avocat à la Cour. 9 rue Notre Dame de Lorette - 75009 PARIS. Cabinet d'Avocats MATHIAS.

Références

- Bourret, C. *et al.*, (2008, avril). Capital immatériel et information professionnelle. L'émergence d'un concept nouveau : l'information durable. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, vol. 45, p. 4-12. DOI : 10.3917/docsi.454.0004
- Cohen, C. (2007, juillet). Intelligence et performance : mesurer l'efficacité de l'intelligence économique et stratégique et son impact sur la performance de l'organisation. *Revue Vie et Sciences Économiques. Intelligence économique et performance des entreprises*. Numéro spécial, pp. 28-29.
- Salam, G. (2013, septembre). Première étude au Maroc sur : L'état des lieux de la pratique de l'intelligence économique dans les équipementiers automobiles : résultats et perspectives, *Revue Internationale d'Intelligence Économique, Série Publications Numériques*, <http://www.revue-r2ie.com/>
- Salam, G. (2013). Qui dit intelligence économique dit partage d'information. *Marché et organisations*, (2), pp. 41-66.
- Salam, G. (2013). *État des lieux de la pratique de l'Intelligence Économique dans les équipementiers automobiles du Maroc : vers une Supply Chain intelligente*. Thèse de Doctorat en économie et Gestion. FSJES-Mohammedia.
- Salam, G. (2016). Les nouveaux enjeux du Big Data pour les entreprises : promouvoir une intelligence collaborative. *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)*, vol. 6, pp. 1-12.

L'ORGANISATION APPRENANTE : CHANTIER OUVERT

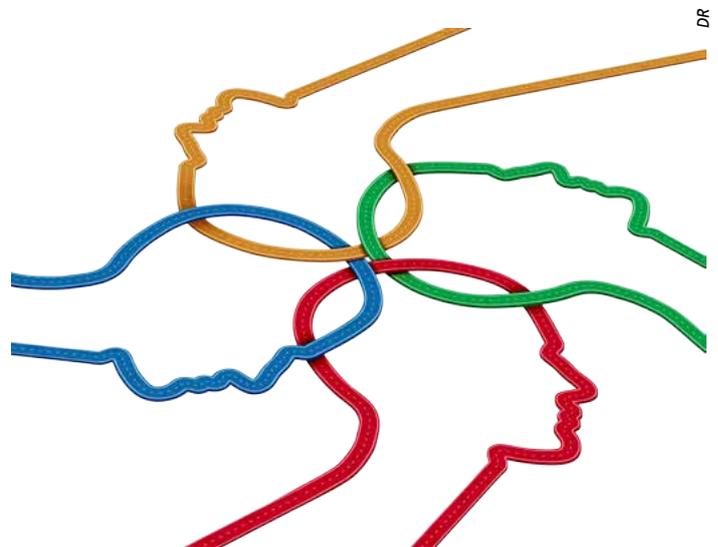
Cet article donne un éclairage sur le concept de l'« organisation apprenante », modèle organisationnel dont la connaissance revêt une centralité dans le développement des compétences collectives. Sujet à des approfondissements théoriques et empiriques ultérieurs, ce papier met en avant les forces et faiblesses de cette approche.

Hammad Sqalli
Enseignant-chercheur, Cesem-HEM

Évolutions et implications

Daniel Bell, sociologue américain et professeur émérite à Harvard, a été le premier auteur à mettre en lumière la dominance d'éléments immatériels tels que l'information et le savoir sur ceux matériels (éléments physiques) dans son ouvrage *Vers la société postindustrielle* (1973). Il conclut au dépassement du paradigme industriel et voit l'émergence d'un nouveau type de société axée sur la connaissance théorique et centrée sur les services opérant un transfert de pouvoir des détenteurs de capital aux producteurs de savoir.

Ce nouveau régime socio-technico-économique recouvre plusieurs appellations : « société de l'information », « société de la communication » ou, encore plus récemment, « société du savoir » ou « société de la connaissance ». Il est tout de même difficile de dire que l'on vit dans l'une ou l'autre de ces sociétés tant ces espaces demeurent polyphoniques. Toutefois, nous constatons que les éléments immatériels contribuent plus que les



« L'action d'apprendre, la chose apprise, le produit de cette action et l'apprenance sont inséparables .»
(P. Valéry)

éléments matériels à la constitution de la valeur ajoutée. L'investissement immatériel (recherche et développement, formation, logiciel, publicité, informations, gestion des données, connaissances) croît désormais plus rapidement que l'investissement physique¹.

L'investissement immatériel (recherche et développement, formation, logiciel, publicité, informations, gestion des données, connaissances) croît désormais plus rapidement que l'investissement physique

L'ancrage dans ce nouveau « paradigme² » consacre le primat des activités informationnelles sur lesquelles reposent l'économie et la société ; l'intelligence économique, qui est une discipline phare de nos jours, traduit cette articulation entre information, savoir et communication. L'économie de l'information fait par ailleurs que l'on passe d'un système de production de masse à une hyper-spécialisation de l'information qui identifie l'environnement à surveiller et à une segmentation des marchés beaucoup plus poussée qu'auparavant. Cela se traduit par une surabondance de l'information, ce qui pousse les acteurs économiques d'une manière générale à opérer avec plus de sélectivité. La nouvelle toile de fond présente alors une grande hétérogénéité des catégories de consommateurs et une montée de l'innovation incrémentale des firmes, lesquelles s'inscrivent dans des environnements de plus en plus complexes et instables. La connaissance étant de plus en plus reconnue comme source première de compétitivité.

De nouveaux enjeux voient ainsi le jour. L'entreprise doit produire, répartir et stocker de manière optimale les connaissances dans l'organisation afin d'augmenter la performance de la prise de décision, ce qui a conduit à la naissance de la gestion des connaissances (*knowledge management*). De nouvelles pratiques et orientations du travail émergent pour pallier cette surabondance de l'information et plaider en faveur d'une meilleure gestion des connaissances, à savoir une exploration de nouvelles connaissances en plus de l'exploitation de connaissances existantes, ce qui exige par ailleurs d'éviter le piège de la myopie informationnelle. Plus que cela, ces évolutions supposent aux managers de repenser leur organisation, ses modes opératoires et en lui insufflant une posture plus proactive, plus agile et connectée avec son environnement ; en somme, des organisations plus intelligentes capables de capter les informations pertinentes et productrices de connaissances.

Dès lors, ces enjeux réhabilitent de nouvelles théories organisationnelles et *in extenso* de nouvelles pratiques managériales, portées par la prépondérance de l'information et du savoir dans nos économies. Les modèles d'« organisation apprenante » apparaissent comment autant de cadres qui président à la construction de l'organisation par et dans la connaissance.

Les organisations apprenantes : fonctionnement et enjeux

C'est dans ce contexte que les premiers travaux académiques de Chris Argyris et Donald Schön ont vu le jour à la fin des années 1970, en accordant à l'« apprentissage organisationnel » une place de choix dans les orientations stratégiques et organisationnelles des firmes. D'autres auteurs portent l'étendard du savoir comme source première de compétitivité à l'instar de Peter Senge³ ou encore Ikujiro Nonaka⁴. La connaissance devient alors un objet théorique incontournable

dans le renouvellement des modèles organisationnels, et l'« organisation apprenante » se profile comme un modèle intégrant un développement et une production collective de la connaissance, constituant ainsi un gage de pérennité organisationnelle.

À l'instar de Koenig⁵ qui note que si la notion de courbe d'expérience – popularisée par le Boston Consulting Group au cours des années 60 – continue de retenir l'attention, l'apprentissage organisationnel fait aujourd'hui l'objet de travaux qui empruntent des approches radicalement différentes. Les auteurs explorent de plus en plus la voie de l'organisation apprenante pour décrire les effets d'apprentissage au sein d'une organisation. Apprenance, apprentissage ? Deux notions différentes aux dimensions complémentaires. Différentes car l'apprentissage relève, selon nous, de l'ordre du produit, tandis que l'apprenance relève, elle, plus du processus. Jean-Louis Le Moigne⁶ note à ce propos en citant P. Valéry⁷ : « *L'action d'apprendre, la chose apprise, le produit de cette action et l'apprenance sont inséparables* ».

C'est donc bien une intégration dialectique de ces deux notions qui forme le concept d'organisation apprenante. Le socle commun réside dans le rapport à la construction, à la production et à l'intégration d'une connaissance, mais l'apprenance revêt plus une dimension de pérennisation et d'évolution d'une connaissance produisant par là-même une génération du nouveau, et ce, sur une échelle tant individuelle, collective qu'organisationnelle. Elle naît d'une volonté d'apprendre à apprendre ensemble, dans et par les situations de travail, et porte en elle une visée de transformation ; l'organisation apprenante étant en soi un modèle pertinent aux enjeux transformationnels des organisations. Une des pierres d'achoppement entre l'apprentissage organisationnel et l'organisation apprenante se cristallise dans ce que Chris Argyris nomme « l'apprentissage en double boucle », reposant et

sur l'exploitation de connaissances existantes (apprentissage de niveau I ou simple boucle), et sur l'exploration de nouvelles connaissances, modifiant ainsi les façons de penser. Le premier niveau renforce les « routines », le second suppose une modification des schémas d'interprétation et la transformation de la base de connaissance première pour générer une nouvelle connaissance, par l'intégration de nouvelles méthodes, nouvelles connaissances, nouveaux outils d'analyse. L'organisation apprenante⁸ prône justement une autoréflexivité sur les situations de travail conduisant à une meilleure résolution des problèmes, et surtout par l'encouragement des apprentissages en double boucle, et ce, aux niveaux individuel et collectif. Cette approche qui s'inscrit dans un esprit de partage et délibération permet de dépasser le type d'apprentissage fondé sur les routines en puisant sa force dans l'exploration et l'élargissement à de nouveaux cadres de référence, propices à une meilleure appréhension et réduction de la complexité. Dans ce cadre, pouvons-nous enrichir nos représentations de l'action collective en les entendant comme productrices des connaissances qu'elles apprennent (apprenance), plutôt qu'utilisatrices ou applicatrices de connaissances qu'on leur apprend (apprentissage) ?

Les organisations apprenantes privilégient ainsi les apprentissages collectifs en vue d'organiser une progression collective des compétences. On ne se place donc pas dans la perspective de l'individu, mais dans celle de l'organisation ou de l'équipe. En effet, le développement isolé de l'expertise individuelle de chacun des salariés ne permet pas nécessairement d'assurer un développement global pour l'organisation. Et, dans ce contexte, on parle moins de qualification que de compétence. L'entreprise apprenante ne remplace ni l'entreprise formatrice, ni l'entreprise qualifiante : elle est d'un autre ordre. Son projet est l'organisation d'un système permettant le développement des compétences collectives et la constitution d'une mémoire organisationnelle⁹.

À quelles conditions, à quels prix ?

Tout d'abord, il revient au management de transmettre sa volonté d'apprendre à l'ensemble des collaborateurs, pour qu'ils deviennent des ambassadeurs de la nouvelle orientation afin de structurer le travail par la centralité de la connaissance. Convenons bien entendu que le système organisationnel se doit d'être stimulant, en termes incitatifs, en termes d'environnement de travail, conditions ergonomiques, de confiance, etc. Il incombe également aux dirigeants d'avoir une prédisposition à recruter des opérateurs désireux d'apprendre et enclins au partage. Le manager y joue également un rôle prépondérant et participe à toutes les étapes clés des processus de professionnalisation, tout en jouant le rôle de catalyseur-producteur. C'est ainsi, dans une visée systémique, que la culture de l'apprenance doit se diffuser aux différents niveaux de l'organisation, laquelle se révèle autoproductrice de ses propres connaissances et compétences par le jeu complexe de ses interactions internes et externes, qui la transforment, et qu'elle transforme. On est bien ici dans la co-construction génératrice de sens et de projets, où les principes d'action sous-tendus maintiennent l'organisation dans une trajectoire qui s'invente collectivement.

Sur le terrain, toutes les organisations sont plus ou moins apprenantes, du fait déjà que les frontières avec l'environnement sont devenues plus poreuses, plus permissibles, et que l'instabilité et la dynamique externe imposent à l'organisation de modifier, de changer, d'adapter et de s'approprier des espaces, par le développement de la connaissance. Toutefois, il existe des niveaux différents selon le degré d'intégration des principes de l'organisation apprenante, du degré d'ouverture, des relations, des processus, des métiers, des secteurs d'activités...

Si ce modèle augure de beaux jours à la compétitivité et à la pérennité des entreprises, il n'en demeure pas moins qu'il subsiste des facteurs structurels et contextuels¹⁰ limitant toute apprenance

(cf. Encadré). Philippe Baumard¹¹ ira jusqu'à tacler les chantages de l'organisation apprenante en rappelant la difficulté de susciter le désir d'apprendre, surtout d'un point de vue collectif, car la connaissance ne pourrait-elle être « ce pain réconciliateur ». N'omettons pas également les enseignements de Michel Crozier et d'Erhard Friedberg, sur les stratégies des acteurs, sous-jacentes aux vicissitudes auxquelles sont en proie les organisations : jeux de pouvoir, buts et intérêts divergents, zones d'incertitudes, stratégies individuelles qui minent les collectifs. Enfin, de par la nature même de la connaissance au travers de sa dimension tacite et difficilement extériorisable et transférable, il en convient que les modèles d'organisation apprenante sont mis en branle.

Limites structurelles et managériales

- Un style dirigiste bloquant toute liberté
- Un système organisationnel trop cloisonné empêchant toute transversalité
- Un système organisationnel trop contraignant, procédurier et nombreux niveaux hiérarchiques
- Une orientation organisationnelle ne tolérant pas l'erreur, le nouveau et l'expérimentation, au nom de la rationalisation excessive des ressources
- Un frein quant à la volonté de s'agrandir et de se développer (taille critique)
- Une peur de perdre le contrôle sur les employés
- Une frilosité à investir sur le développement humain
- Un manque de moyens financiers, humains et intellectuels
- Un manque de vision et de sens donné aux collaborateurs

Il existe des niveaux différents selon le degré d'intégration des principes de l'organisation apprenante, du degré d'ouverture, des relations, des processus, des métiers, des secteurs d'activité...

Limites endogènes et contextuelles

- Des incertitudes quant aux perspectives des employés
- Des incertitudes quant au sens donné à l'action de travailler
- Un manque d'encadrement et d'accompagnement
- Un manque de motivation
- Des objectifs contradictoires entre les employés et les dirigeants, source de tensions
- Des limites structurelles et managériales qui font apparaître certains comportements opportunistes et/ou négatifs
- Coalitions et formations de clans comme autant de poches de résistance

Conclusion

Le cadre théorique de l'organisation apprenante, porté par la dynamique des systèmes non linéaires, de la morphogénèse, de l'écologie de l'action

humaine, des théories du sens, de l'émergence, des théories de la décision et de l'intelligence stratégique, des principes de spéculativité et de récursivité, interpelle tout autant les décideurs, les dirigeants que les consultants dans la recherche de nouveaux repères. Ces champs dessinent la carte des constructions interactives et cognitives des connaissances, comme autant de possibles pour le développement des compétences, et *in fine* d'actions. Si les théories platoniciennes de la connaissance acquises par mimétisme (acception moderne de la routine organisationnelle¹²) perdurent, l'organisation apprenante porte en son sein l'heuristique et l'itération cognitive, qui jamais « *ne s'achève absolument ; chaque création change, altère, éclaire, approfondit, confirme, exalte, recrée ou crée d'avance toutes les autres* »¹³ ■

Notes

1. De Jouvenel, 1995.
2. Serge Proulx conçoit ces récentes évolutions qui forgent un « paradigme informationnel ».
3. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning. Organization*. New York: Doubleday Currency.
4. Nonaka et Takeuchi, (1994). *La connaissance créatrice*. Belgique : De Boeck University.
5. Koenig, Gérard (1994). L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux. *Revue française de gestion*, pp. 76-83.
6. Le Moigne, J.-L. (1996). Sur le projet d'une théorie complexe de l'apprenance. Dans *L'organisation apprenante, faire chercher, comprendre, Tome 2* (Jeanne Mallet). Université de Provence.
7. L'organisation apprenante. L'action productrice de sens, p. 23. Tome 1, Université de Provence, 1996
8. Peter Senge, Watkins & Marsick, Pedlar, Schön, Jamali *et al.*, Mallet *et al.*
9. Ce qui est stocké par la capitalisation des connaissances.
10. Sqalli, H. (2013). *Conceptualisation de l'agilité au sein d'une organisation de grande taille : la pratique d'un grand groupe minier et industriel marocain, l'OCP*. Sous la direction de Serge Agostinelli, Aix-Marseille Universités.
11. Baumard, P. (1995, septembre-octobre). Les Chemins du Savoir de l'Entreprise., pp. 49-57.
12. Nelson et Winter, 1982.
13. Merleau-Ponty, M. (1964). *L'œil et l'Esprit*, Ed. Gallimard , p. 92.

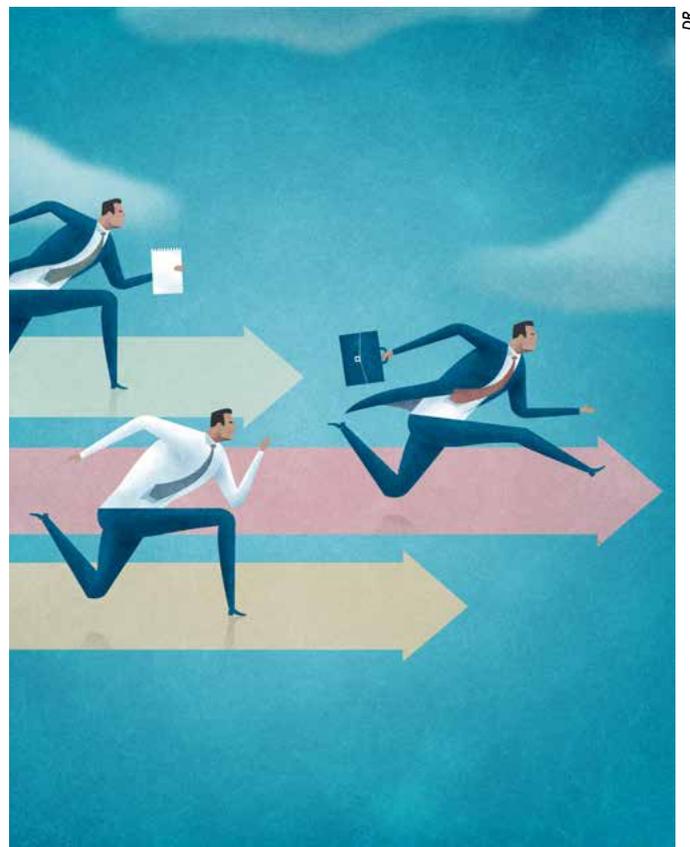
LES ENTREPRISES FACE À LA GUERRE DES NORMES ET DE L'INFORMATION

La pratique de l'intelligence économique repose sur la valeur ajoutée apportée aux données disponibles et s'oriente clairement vers l'action, elle est à la fois produit et processus. Elle se définit aussi comme l'ensemble des moyens systématiquement mis en œuvre pour l'acquisition, l'évaluation et la production de l'information exploitable pour l'action. Dans cette configuration, l'intérêt que représente l'influence est concomitant à la refonte des schémas de pouvoir. Les entreprises ont tout à gagner en s'ouvrant à l'influence.

Mohammed Amine Faiz

Étudiant-chercheur en intelligence économique, ENCG Settat.

Depuis 2012, la Commission européenne prépare une nouvelle législation pour réglementer les importations des phosphates et engrais sur le territoire européen. Ce texte juridique, qui peut faire office de loi, traduit une volonté d'harmonisation des règles et standards du marché pour tous les membres de l'UE. Marché stratégique pour l'OCP qui réalise 32% de ses ventes en Europe, cette législation particulièrement restrictive en matière de teneur de cadmium, va introduire des normes qui vont exclure 90% des exportations de roches de phosphate, et 70% des produits fertilisants qui sont développés par l'OCP. En outre, cette loi, qui risque de mener à un blocus sur les phosphates marocains, va directement servir les intérêts de la Russie dont le sol regorge de phosphates à très faible teneur en cadmium, et qui peut se positionner en tant que principal fournisseur de produits phosphatés pour l'UE. Devant cet état de fait, et selon Thibault Chanteperdrix, ancien haut cadre



L'anticipation permet d'identifier des priorités en amont et de défendre ses intérêts économiques.

du ministère français de la Défense, il est difficile de ne pas penser à un lobbying russe auprès du législateur européen, pour faire adopter des dispositions qui vont octroyer un avantage stratégique à la Russie en tant qu'acteur indispensable à l'agriculture européenne.

La nouvelle guerre

Le cas de l'OCP représente un exemple probant de ce que Bernard Esambert nomme la guerre économique. Résultant directement de la mondialisation et de l'avènement de l'ère d'hypercompétition (D'Aveni, 1994), la guerre économique peut se définir comme étant la stratégie et le comportement économique agressif d'une entreprise, d'un État, d'une ONG ou de tout groupement humain pour atteindre un objectif : conquérir et/ou protéger des parts de marché, afin de préserver/accroître sa puissance (Delbecque et Harbulot, 2012).

Selon Harbulot, toute interprétation des événements majeurs qui bouleversent un ordre établi entre pays et régions doit prendre en compte les intérêts commerciaux comme vecteur de puissance des actions d'influence des États. Même son de cloche chez Abdelmalek Alaoui qui insiste sur le rôle que l'État doit jouer dans cette nouvelle partition, où il doit se placer en véritable catalyseur, avec une porosité nourrie entre les intérêts privés et publics, pour la mise en œuvre de stratégies globales et cohérentes qui peuvent accroître l'influence des entreprises marocaines et, par conséquent, l'influence du Maroc.

Devant cette configuration où l'ouverture des économies n'épargne aucune entreprise, les firmes multinationales marocaines et PME doivent faire face à une concurrence venant des quatre coins du globe : du marché des babouches à Derb Omar qui a subi la concurrence des Chinois, aux véhicules Dacia de l'usine Tanger-Med repoussées par les autorités égyptiennes. L'émergence de l'intelligence économique comme outil défensif et offensif dans cette bataille commerciale s'impose.

De la nécessité de l'intelligence économique

Omniprésente dans les médias et galvaudée par l'espionnage à la coopération, il n'est pas facile de définir clairement l'intelligence économique. D'une part, il s'agit d'un concept déjà établi, communément appelé *Competitive intelligence*, qui emprunte aux techniques et méthodes formalisées d'abord par les grandes entreprises anglo-saxonnes pour la définition de leurs stratégies concurrentielles (Gilad, 1988) ; d'autre part, il s'agit d'un concept en devenir, mis en œuvre progressivement par des États dont certains l'élèvent au rang de politique nationale, comme le Japon, à travers son mythique MITI (ministère de l'Industrie et du Commerce extérieur), ou la France et sa délégation interministérielle à l'intelligence économique.

Techniquement, l'intelligence économique prolonge toutes les pratiques de veille (scientifique, technologique, commerciale, concurrentielle, financière, juridique, réglementaire...) et de sécurisation du patrimoine, physique et informationnel, en assimilant totalement les actions d'influence qui peuvent être menées par les États ou les entreprises lorsqu'ils formulent leurs stratégies, ainsi que les opérations d'information et de désinformation.

Selon Abdelmalek Alaoui, lobbyiste, essayiste et président de l'Association marocaine de l'intelligence économique, le rôle de l'intelligence économique dans une politique étatique, stratégie d'entreprise ou simple démarche tactique doit s'articuler autour d'un quadriptyque dont chaque composante est fondamentale pour la réussite des autres :

- Un dispositif de collecte et de surveillance d'information (**la veille**) ;
- Le traitement coordonné et l'analyse de cette information pour la rendre utile à une prise de décision (**l'analyse**) ;

- Le partage de l'information entre toutes les parties prenantes à ce système (**la dissémination**) ;
- La mise en place d'une politique d'influence coordonnée au service des intérêts commerciaux et économiques, notamment en la mise en œuvre d'une stratégie globale de conquête des marchés (**l'influence**).

De cette définition synchrétique, il convient de relever trois caractéristiques importantes. Tout d'abord, l'intelligence économique repose sur l'information, son acquisition sous toutes ses formes et sa transformation en connaissance, car la valeur ajoutée apportée aux données disponibles provient de la capacité d'analyse et du traitement de l'information. Ensuite, la pratique de l'intelligence économique est indissociable, au sein d'une entreprise ou d'une organisation comme à l'échelle d'une industrie ou d'une nation, d'une culture collective d'échange et de partage de l'information et du savoir. Cet aspect met en avant le fonctionnement en réseau et en synergie des hommes et des institutions, ainsi que la maîtrise des savoir-faire y afférents. Enfin, l'intelligence économique s'oriente clairement vers l'action. L'influence sur l'environnement est l'aboutissement naturel de toute démarche de veille réussie.

La soft et la hard law sont devenues un enjeu majeur de compétitivité autant pour les États que pour les entreprises

Dans ses fondements opérationnels, l'intelligence économique se définit à la fois comme un produit et un processus. Le produit est l'information élaborée et le savoir exploitable pour l'action. Son processus se définit comme l'ensemble des moyens systématiquement mis en œuvre pour l'acquisition, l'évaluation et la production de cette information qui est exploitable pour l'action.

L'influence et la guerre normative

Parent pauvre de l'intelligence économique, l'influence a toujours été négligée dans les travaux de recherche académiques, ou mal assimilée par les entreprises qui la stéréotypent en communication superficielle, ou en activité de « barbouzerie » douteuse (Juillet et Racouchot, 2012).

Ludovic François, co-auteur de l'ouvrage *Influentia*, définit les stratégies d'influence comme étant « *la planification de données informationnelles, humaines, cognitives et financières dans le but d'orienter l'environnement en fonction de ses intérêts* ». Plus concrètement, une stratégie d'influence doit piloter deux leviers : les relations publiques et le lobbying. Le premier permet d'orienter l'échiquier psychocognitif (la perception, l'attitude et les comportements) et le second vise à maîtriser l'échiquier techniconormatif (les règles, lois et normes). Ces deux leviers doivent se nourrir de la connaissance qui résulte de la veille, afin de permettre à l'entreprise de façonner son environnement dans les meilleures conditions politiques, financières et temporelles.

Dans leur ouvrage, *Influentia*, Ludovic François et Romain Zerbib font la distinction entre deux grands types de stratégies d'influence. La stratégie structurelle qui façonne et installe un nouveau système de normes, de valeurs et de croyances sur le marché, et la stratégie dite conjoncturelle qui module le système existant en fonction des desiderata et des intentions de l'influenceur. Parmi les outils d'une bonne stratégie d'influence, on retrouve l'influence normative qui a été illustrée par le cas de l'OCP. Comme l'explique Lydie Evrard, « *les normes relèvent de la normalisation, activité d'intérêt général, ayant pour objet d'établir des documents de référence de façon consensuelle par les parties intéressées, visant à favoriser le développement durable et l'innovation. Par principe d'application volontaire, ces normes portent sur des règles, des caractéristiques, des recommandations ou des exemples de bonnes pratiques,*

relatifs à des produits, des services, des méthodes, des processus ou des organisations ».

À ce titre, les entreprises marocaines – et plus particulièrement celles qui sont exportatrices – doivent se conformer à un environnement réglementaire très contraignant, dont les normes internationales peuvent être utilisées comme une barrière non tarifaire ou un facteur discriminant, et ce, sous la pression d'un nombre croissant d'acteurs étatiques, d'ONG, de think tank ou de politiques qui noyautent les commissions et groupes qui établissent les normes.

Les réglementations internationales au sens le plus large, c'est-à-dire tant la *soft law* que la *hard Law*, sont devenues un enjeu majeur de compétitivité autant pour les États que pour les entreprises. Mais, la norme est encore considérée plus comme une contrainte qu'un levier de compétitivité. Or, une veille performante, créatrice de valeur et de nouvelles connaissances, nécessite d'anticiper l'émergence de nouvelles normes et d'influencer leur contenu dans l'intérêt légitime et économique des entreprises.

En effet, les démarches proactives s'imposent aujourd'hui comme une impérieuse nécessité pour les entreprises, dans des marchés internationaux ou même nationaux. Bien que la normalisation soit souvent associée à la conduite d'actions d'intelligence économique, il est important de souligner que s'impliquer dans des travaux de normalisation permet également à l'entreprise de renforcer sa capacité d'anticipation.

L'anticipation, phase clé d'une opération d'influence, prend ainsi une importance majeure car elle permet d'identifier des priorités en amont et de défendre ses intérêts économiques, ou d'attaquer ses concurrents dans les instances de normalisation, en privilégiant des jeux d'alliance, voire de coopération¹.

Dans le cadre d'une stratégie d'influence, voici **trois façons de pratiquer du lobbying normatif** :

POUR ALLER PLUS LOIN

Les Européens ne sont pas les seuls à veiller sur la qualité des engrais qu'ils sèment dans leurs sols. La Tanzanie, qui achète 500 000 tonnes par an d'engrais, a mis en place depuis plusieurs années une réglementation pour limiter le contenu de cadmium dans les produits phosphatés importés sur son territoire.

En Afrique de l'Est toujours, le Kenya, qui consomme plus de 600 000 tonnes par an d'engrais, s'est aussi doté d'une législation particulièrement restrictive en matière de teneur de cadmium qui, de fait, empêchait les produits marocains d'accéder au marché local. Une législation qui a été revue depuis que la Toyota Tsusho Fertilizer Africa Ltd, entreprise japonaise qui importe des intrants de l'OCP, a installé une usine sur place.

Si Bruxelles légifère sur les seuils maximaux tolérés de cadmium dans les produits phosphatés importés en zone UE, le groupe OCP sera alors tenu d'investir dans des technologies de purification de sa roche et redoubler d'efforts de lobbying pour contrer l'offensive russe qui veut limiter les seuils à 20mg/kg, ce qui risque de bouter l'OCP hors de l'Europe, et peut-être même d'Afrique.

1. Anticiper les normes pour mieux innover :

Anticiper les normes en cours d'élaboration est essentiel pour conserver une bonne compétitivité. Cela permet aux entreprises d'identifier les segments porteurs de valeur et de se les approprier, parfois même avant la concurrence. Par exemple, après les blocus tanzanien et kenyan sur les phosphates marocains à cause du cadmium, l'OCP aurait pu développer une nouvelle technologie capable de réduire cette teneur à un niveau acceptable – une anticipation nécessaire pour conserver sa place sur les marchés, et se positionner comme génératrice d'innovation vis-à-vis de ses concurrents.

2. Identifier les vecteurs d'influence :

Au lieu de subir les évolutions du marché, la norme peut donner à l'entreprise les moyens de maîtriser son environnement. L'entreprise doit identifier les relais appropriés pour diffuser son argumentaire et les idées qui peuvent faire basculer la législation en sa faveur, ou contre ses concurrents. L'idéal étant une ONG ou un centre de recherche, ayant une forte légitimité dans son domaine. Une cartographie des acteurs d'influence, avec les points de pression sur chacun d'eux, doit se faire au préalable afin de construire un réseau à mobiliser au besoin.

3. Préparer des position paper :

Le *position paper* est un terme anglo-saxon qui désigne un document rédigé dans le but de faire valoir la position d'une organisation sur un sujet particulier. Un *position paper* doit être concis et écrit dans un langage persuasif. Les éléments constitutifs d'un *position paper* sont les suivants :

- L'énoncé de la problématique en jeu.
- La position de l'entreprise sur le sujet et son argumentaire (argument, preuve, conséquence).
- Les impacts sur les activités de l'entreprise et son environnement : gain ou perte d'emplois, pertes fiscales, effets sur la communauté, incidence sur les fournisseurs, etc.
- Les soutiens déjà manifestés : institutions, universités, ONG... Surtout si les soutiens disposent d'une forte notoriété ou d'une bonne réputation de neutralité.
- L'impact sur le consommateur ou le public en général. Il

est toujours important de démontrer que les citoyens et/ou consommateurs partagent le même intérêt que celui de l'organisation.

Enseignements à tirer

L'intérêt que représente l'influence est concomitant à la refonte des schémas de pouvoir. L'autorité est aujourd'hui éclatée, composée d'une kyrielle de micro-intérêts qui s'interchangent en permanence. Pour peser sur les événements, il ne suffit plus de faire tomber le message de manière verticale. La communication doit être interactive. Pour être pertinente, elle doit moins s'adresser directement à la cible finale que s'efforcer de faire adhérer d'innombrables relais : académiques, économiques, étatiques, associatifs..., qui agissent tout à la fois comme des filtres, des censeurs ou des accélérateurs (Juillet, 2012).

L'influence apparaît donc comme un moteur-clé de la compétitivité dans un monde en guerre économique. Les entreprises ont tout à gagner en s'ouvrant à l'influence. En effet, en s'imposant en aval de la chaîne, l'influence peut apparaître comme le noble art de l'intelligence économique ■

Note

1. La coopétition est une collaboration ou une coopération de circonstance ou d'opportunité entre différents acteurs économiques qui, par ailleurs, sont des concurrents (*competitors*, en anglais). Ce mot « coopétition » est un mélange des deux mots coopération et de compétition (concurrence).

Bibliographie :

- D'Aveni, R.A. (1994). *Hyper Competition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: The FreePress.
- Delbecque, E. et Harbulot, C. (2012). *La guerre économique*. Paris : PUF.
- Alaoui, A. (2009). *Intelligence économique et guerre secrète au Maroc*. Paris : Éditions Alphée.
- Gilad, B. (1988). *The Business Intelligence System*. USA: AMACOM.
- Juillet, A. et Racouchot, B. (2012). L'influence, le noble art de l'intelligence économique. *Communication et organisation*, n° 42, pp. 161-174.
- François, L. et Zerbib, R. (2015). *INFLUENTIA, La référence des stratégies d'influence*. 2^e Édition. Paris : Lavauzelle.

RÉSEAUX SOCIAUX ET MÉDIATION EN ENTREPRISE

Les RS (réseaux sociaux) jouent un rôle de médiation pour prolonger l'expérience client au-delà du point de vente. Pourtant, beaucoup d'entreprises marocaines ont une politique stricte interdisant l'usage des RS par les employés, qui sont pourtant les porte-parole de l'entreprise. Elles gagneraient à concevoir les RS comme une nouvelle forme de lien social permettant à la fois d'améliorer la qualité de vie et la productivité des salariés. La vraie question aujourd'hui est plutôt de savoir comment intégrer les RS à la stratégie globale de l'entreprise pour la création de valeur pour l'ensemble des *stakeholders*.

Hatim Bouazer
Directeur de la marque Citroën DS

Aujourd'hui, plus de trois milliards de personnes sont connectées à Internet et aux réseaux sociaux (RS)¹. Mais si leur usage est solidement ancré dans le cadre privé, les RS restent énigmatiques dès franchi le mur de l'entreprise, malgré la multiplication de certaines campagnes digitales audacieuses et innovantes. Après quelques années d'expérimentation en marketing, leur potentiel reste encore sous-exploité par les autres fonctions et leur portée stratégique est, quant à elle, largement ignorée. Au-delà de dresser un panorama des possibilités offertes aux entreprises marocaines en analysant les usages et les pratiques des RS à expérimenter, ainsi que les écueils à éviter, ce paradoxe rend indispensable l'identification des modes d'intégration, de leadership et de gouvernance des RS.

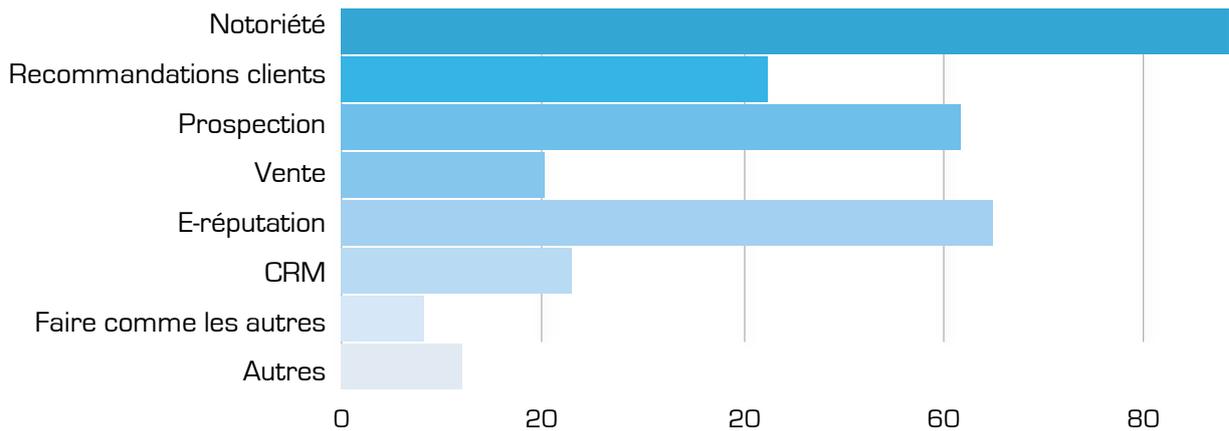


Les RS permettent aux entreprises de prolonger l'expérience client au-delà du point de vente.

Les médias sociaux, par l'importance grandissante de leur adoption, sans fracture générationnelle, et leur rôle d'accélérateur de la diffusion de l'information dans l'écosystème virtuel contemporain, représentent un levier stratégique, à la fois en termes de *branding*, de communication et de

médiation, de gestion des relations publiques et du CRM². Mais, l'avènement des réseaux sociaux a également propulsé les pratiques de recrutement, de valorisation et de fidélisation des ressources humaines à l'ère de la dématérialisation, comme le démontre les résultats du baromètre Hootsuite (2015)³.

Dans quel but utilisez-vous les médias sociaux à titre professionnel ?



UN OUTIL D'ÉCOUTE, DE *BRANDING* ET D'E-RÉPUTATION

En 2017, les RS font pleinement partie du quotidien des professionnels du marketing. Dessiner leurs contours peut être très complexe puisqu'ils sont tributaires du contexte de leur usage, mais il est généralement admis que leurs principales caractéristiques sont la pensée communautaire, la collaboration et, à travers cela, la volonté de partage. Pour favoriser les interactions avec leurs consommateurs et susciter leur volonté de partage, les entreprises emploient les techniques du marketing de contenu, une stratégie éditoriale qui consiste à planifier la création, la production et la diffusion de contenus pertinents, informatifs et ludiques. Ces contenus contribuent à la création et au renforcement d'un lien émotionnel avec les consommateurs, ils influencent leurs perceptions et leurs opinions et, ce faisant, vont accroître la visibilité et la notoriété de l'entreprise sur les RS, améliorer son image et son e-réputation. Aujourd'hui, les entreprises ont tiré les enseignements des grandes crises réputationnelles auxquelles certaines multinationales ont été confrontées dans

le passé. La gestion de l'e-réputation est tout de même un challenge majeur pour les entreprises, cela passe par l'écoute des conversations et l'animation des interactions avec les consommateurs et les communautés de marque.

Les RS permettent en effet d'obtenir un maximum d'informations sur les perceptions, les attitudes, les attentes et le comportement du consommateur. Ils ont profondément bouleversé leur processus décisionnel avec la convergence du parcours d'achat *online* et *offline*. Les consommateurs sont de plus en plus nombreux à baser leurs décisions d'achat sur les informations consultées sur les moteurs de recherche, sur les commentaires partagés sur les réseaux sociaux, ou après avoir consulté leurs amis. Ces *insights*⁴ permettent en outre d'optimiser l'ensemble des fonctions de la chaîne de valeur de l'entreprise, des études de marché à la vente, en passant par la conception des produits, ou encore la *supplychain* et les systèmes d'information. En combinant

les techniques du *social listening*, les entreprises sont en mesure d'écouter et de comprendre, en vue d'identifier des opportunités commerciales, d'anticiper sur les nouvelles tendances de consommation, de prévenir les crises e-réputationnelles et de personnaliser l'expérience utilisateur. Ce dernier point est un objectif majeur de la gestion de la relation client.

UN OUTIL DE MARKETING RELATIONNEL

Les RS permettent aux entreprises de transcender les dimensions géographiques et jouent un rôle de médiation pour prolonger l'expérience client au-delà du point de vente, dans le sens où ils offrent un nouveau canal où le consommateur peut profiter d'un contenu expérientiel et interagir avec la communauté de la marque. Cette nouvelle équation a favorisé l'émergence de l'omnicanal⁵ dans la relation des entreprises avec leurs clients. L'entreprise ne cherche plus seulement à influencer le consommateur au sein du point de vente, mais aussi, de manière grandissante, à travers l'ensemble de l'expérience de consommation, ce qui doit permettre de mener une réflexion sur de nouvelles expériences digitales qu'elles pourraient offrir au sein de leurs points de vente. L'effet conjugué de l'interaction et de l'expérience prolongée permet d'inscrire l'intégration des réseaux sociaux à la stratégie de l'entreprise dans une logique relationnelle plus durable. À ce niveau, on peut citer l'exemple de certains constructeurs automobiles qui exploitent l'analyse massive des tweets pour relever les plaintes de leurs clients, identifier les problèmes et les points d'amélioration des produits ou de nouvelles idées d'innovation. L'analyse des contenus « likés » sur Facebook permettent aux entreprises de personnaliser les promotions et les informations envoyées. Dans le secteur du transport aérien, le programme *Meet & Seat*⁶ de KLM permet à ses clients de choisir les passagers des sièges avoisinants sur la base de leurs profils sur les RS.

OUTIL DE RECRUTEMENT, DE FIDÉLISATION ET DE CONNAISSANCE

Ces nouveaux usages posent un double défi aux entreprises : se doter des outils appropriés pour collecter, stocker et traiter ces données, mais aussi embaucher les profils adéquats pour accompagner la transformation digitale de l'entreprise. L'usage des RS préfigure une manière plus collaborative de communiquer et de travailler au sein de l'entreprise puisqu'ils favorisent les interactions sociales, facilitent le partage de l'information ainsi que la circulation des connaissances. L'entreprise n'est plus tributaire d'un modèle *top down*, de type vertical et à sens unique, mais tend vers un modèle transversal permettant d'amplifier la voix et le potentiel de chaque collaborateur, qui devient *de facto* co-producteur de l'information et de la création de valeur. Les RS permettent d'agréger les connaissances, les pratiques et les expériences, pour conserver en quelque sorte la « mémoire de l'entreprise », ce qui en fait un outil incontournable du *knowledge management*.

L'émergence de ces nouveaux modèles de collaboration au sein de l'entreprise place la fonction RH au cœur de la transformation digitale. L'usage des RS dans la sphère RH bouleverse les pratiques de recrutement et de fidélisation, en particulier auprès des *digital natives* qui exportent de toute façon leurs usages personnels des RS dans le contexte professionnel également. Ils offrent une plateforme idéale pour valoriser les collaborateurs au travers de leur contribution sur le réseau, indépendamment de leur fonction ou de leur niveau hiérarchique. En plus de fédérer les collaborateurs à une échelle globale, les RS se positionnent ainsi en tant que think tank ou laboratoires d'idées et d'innovations.

Au Maroc, la situation est plus mitigée, dans le sens où de plus en plus de DRH sont conscients du rôle des RS pour faciliter les relations interpersonnelles au travail et renforcer le lien social, ce qui permet à terme d'améliorer les performances de l'entreprise. Mais, force

est de constater que la grande majorité des entreprises marocaines ont une politique stricte interdisant l'usage des RS par les employés, qui sont pourtant les porte-parole de l'entreprise. Cette tendance ne permet pas à ces entreprises de capitaliser sur le levier humain afin de développer le sentiment d'appartenance des collaborateurs, ou d'améliorer son e-réputation et son image employeur et augmenter ainsi son attractivité organisationnelle. Elles préfèrent se contenter à un usage plutôt classique et exclusif des réseaux sociaux internes, sans doute plus connus et maîtrisés. Mais, elles s'ouvrent progressivement sur des RS professionnels, tels que LinkedIn ou Viadeo afin de réaliser une veille RH pour constituer un pool de *key talents* en anticipation à de futurs besoins en termes de recrutement. Au-delà de cette fonction *CVthèques*, les entreprises marocaines gagneraient à sortir de leur zone de confort pour concevoir les RS comme une nouvelle forme de lien social permettant à la fois d'améliorer la qualité de vie et la productivité des salariés.

La démocratisation de l'usage des réseaux sociaux pose des enjeux majeurs pour les entreprises. Ce processus s'est inévitablement accompagné d'un mouvement général de déplacement de la sphère d'action et d'influence de l'entreprise vers ses *stakeholders*, encourageant l'émergence de pratiques de co-création, que ce soit dans le cadre du contenu de marque ou plus largement dans le contexte de l'innovation. En l'absence de stratégie globale sur le Web social, les contraintes liées à la coordination des activités de l'entreprise sur les différents RS, conjuguées à la question de la mesure de leur efficacité et donc de la traçabilité du ROI⁷, représentent des obstacles importants pour les entreprises marocaines. En grande partie, elles n'ont pas d'équipe ou de ressources dédiées aux RS et n'ont pas encore défini des nouvelles manières de les intégrer aux activités des différentes fonctions pour assurer ensemble la synergie, au-delà des silos. À cela vient s'ajouter la problématique de la compréhension et de l'exploitation du volume exponentiel de données recueillies.

LES MODES DE GOUVERNANCE ET D'ORGANISATION

La vraie question aujourd'hui n'est plus tant de s'interroger sur la présence ou non de l'entreprise sur les réseaux sociaux, mais plutôt de savoir comment les intégrer à la stratégie globale de l'entreprise pour la création de valeur pour l'ensemble des *stakeholders*. Dans le contexte marocain, très peu d'entreprises gèrent en interne leur présence ou celle de leurs marques sur les RS, préférant confier ces tâches à des agences externes. Pour celles qui optent au contraire pour ce mode de fonctionnement se pose alors la question d'*ownership* du marketing, de la communication, du CRM ou du système d'information sur le pilotage des RS. Pour l'instant, cette mission est généralement confiée à la direction marketing et communication, qui peut chapoter éventuellement un département digital, sans nécessairement parvenir à concilier des niveaux de maturité et des points de vue parfois divergents entre les différents départements.

Ces différents modes d'organisation ne participent pas à l'éclosion d'un écosystème favorisant la transformation digitale de l'entreprise, notamment via des processus d'*open innovation*. Un mode de gouvernance transversal qui assure l'alignement de la stratégie digitale sur la stratégie globale de l'entreprise et la cohérence de sa mise en œuvre grâce à l'intégration totale du digital dans toutes les fonctions et opérations de l'entreprise. Un effort continu d'initiation reste donc indispensable. Pour sensibiliser le management et former les collaborateurs, certaines entreprises déploient des programmes de *reverse mentoring*, comme Danone qui propose aux jeunes salariés d'initier les autres employés. D'autres structures ont même créé une « académie digitale » pour assurer la formation des collaborateurs en interne.

LES MODES DE LEADERSHIP

Dans l'économie actuelle, basée sur la création de valeur à travers le capital immatériel et l'intelligence collective ou

collaborative, de nombreux managers sont challengés par les défis inhérents à la transformation digitale de l'entreprise. Leur rôle est pourtant primordial afin de promouvoir la culture du digital à l'interne et s'assurer de l'alignement de la présence de l'entreprise sur les RS sur sa stratégie globale. Ils doivent se positionner en tant que levier du changement et adopter une posture participative et transversale qui rompt avec la logique de silos et l'organisation hiérarchique des interactions. Certains managers ont aujourd'hui leurs propres blogs, comme le CEO de Whole Food Market⁸, une enseigne de distribution alimentaire de produits biologiques.

Le top management est également garant de l'instauration d'un cadre approprié pour l'usage des RS, afin d'éviter les dérives dues à une utilisation inappropriée des réseaux sociaux (critique ouverte de l'entreprise, fuite de l'information vers la concurrence, propos inadéquats...) et inhérents notamment à la fragmentation des identités des salariés entre leur vie virtuelle personnelle et professionnelle. Il est indispensable pour les entreprises marocaines d'instaurer à terme une charte encadrant l'utilisation des RS à l'interne, avec un code de bonne conduite en cohérence avec leur règlement intérieur et le mode de gouvernance des RS. Au Maroc, la législation et la culture numérique sont encore mal connues des employés, d'où le risque sur l'image de l'entreprise et la nécessité de les former à l'utilisation et à l'éthique des RS.

Le paysage des médias sociaux continuera d'être bouleversé par les différentes évolutions technologiques. Objets connectés, réalité virtuelle et intelligence artificielle ont déjà fait leur entrée dans plusieurs secteurs d'activités, avec des promesses d'optimisation de la relation client et de personnalisation de l'expérience utilisateur. Le potentiel de l'intelligence artificielle est particulièrement intéressant à explorer. À ce titre, le lancement en 2016 de Facebook de son *bot store* permet aux entreprises de proposer des *chatbots* – des logiciels auto-apprenants simulant

une conversation humaine –, des sortes d'agents intelligents virtuels intégrés à l'application Messenger avec lesquels les consommateurs peuvent interagir et dialoguer comme ils le feraient avec un « ami ». Les utilisateurs pourront s'informer, faire leurs achats ou faire des réservations en ligne en discutant avec les marques, sans passer par le site Web pour chercher des informations. Ce qui est sûr en tout cas, c'est que le recours à ces *bots* **induit un bouleversement majeur de l'écosystème, des modes de navigation et d'accès à l'information** d'une manière plus intuitive et spontanée et du parcours client. Cela permettra aux entreprises d'orchestrer de manière centralisée l'ensemble de leurs interactions avec les consommateurs, autant sur le plan communicationnel, transactionnel, serviciel ou relationnel. Il reste tout de même un peu de marge avant qu'un *bot* ne remplace le site Web ou les RS se substituent aux moteurs de recherche ■

Notes

1. Internet used by 3.2 billion people in 2015, 25 May 2015, www.bbc.com/news/technology
2. CRM : customer relationship management.
3. « Les médias sociaux dans les entreprises françaises », Baromètre Hootsuite 2015.
4. Dans un sens élargi, le terme est souvent utilisé pour désigner la démarche qui consiste à étudier les motivations, attentes et vécus des consommateurs à l'égard d'un produit. Les résultats d'un insight consommateur peuvent permettre d'adapter le produit, son packaging ou le discours publicitaire. (<http://www.definitions-marketing.com>).
5. Dans un contexte marketing, le terme d'omnicanal ou d'omnicanalité désigne le fait que tous les canaux de contact et de vente possibles entre l'entreprise et ses clients sont utilisés et mobilisés. (<http://www.definitions-marketing.com>)
6. www.klm.com
7. Return on Investment.
8. <http://www.wholefoodsmarket.com/blog/john-mackeys-blog>

Bibliographie

- Moisan, J.-L. (2016, 18 avril). Quel leadership à l'ère des réseaux sociaux ? *Harvard Business review*.
- Boris Groysberg, B. & Slind, M. (2012, June). Leadership Is a Conversation. *Harvard Business review*.
- Quesenberry, Keith A. (2016, 19 April). Social Media Is Too Important to Be Left to the Marketing Department. *Harvard Business review*.
- Quesenberry, Keith A (2016, 25 July). Fix Your Social Media Strategy by Taking It Back to Basics. *Harvard Business review*.



Thinking long term

Bienvenue aux 24 entreprises, aux 17 partenaires et aux 7 investisseurs



La communauté ELITE compte plus de 460 entreprises, dont 24 au Maroc, plus de 150 conseillers financiers et professionnels, ainsi que 100 investisseurs institutionnels.



Soutenu par le London Stock Exchange Group

ELITE est une propriété du London Stock Exchange Group. ELITE est exploité sous licence par la Bourse de Casablanca au Maroc. ELITE est une marque déposée de Borsa Italiana Spa, filiale du London Stock Exchange Group.

QUE COMMUNIQUENT LES ENTREPRISES SUR LE CAPITAL IMMATÉRIEL ?

Les rapports internationaux comme les recherches académiques et professionnelles s'accordent à dire que les principaux facteurs de création de valeur des entreprises sont invisibles. Les modèles comptables et de communication financière actuels semblent être déconnectés de la réalité économique des entreprises et ne permettent pas de rendre compte de leur richesse immatérielle : les connaissances, la mobilisation des collaborateurs, l'apprentissage, l'innovation, l'organisation, la fidélité des clients, etc. Ce papier se propose d'aborder les principaux enjeux et défis comptables, managériaux et communicationnels des actifs immatériels pour les entreprises.

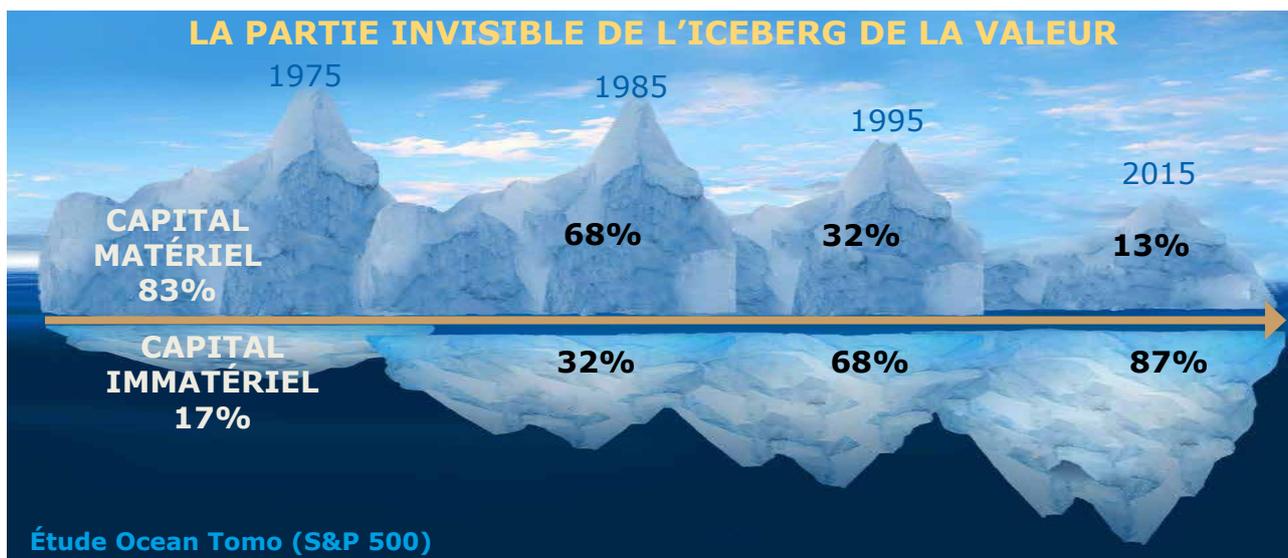
Mohammed Adil El Ouazzani
Enseignant-chercheur, Cesem-HEM

L a richesse des entreprises est immatérielle et cachée

Au tournant du XXI^e siècle, le développement sans précédent des technologies de l'information et de la communication, la mondialisation des échanges, la globalisation de la finance, la tertiarisation des activités et des emplois et l'intensification de l'incertitude et de la concurrence font de la nouvelle économie une économie du savoir. On assiste, en effet, au passage d'une économie fondée sur l'effort physique et la production industrielle de biens tangibles et manufacturés vers une économie dématérialisée, caractérisée par l'importance de l'immatériel à la fois comme produit, richesse et facteur de croissance et de compétitivité des

entreprises. Le capital immatériel devient à la fois origine et finalité de la création de valeur.

Considérons la métaphore de l'iceberg qui illustre bien cette profonde mutation de l'économie moderne. Entre 1975 et 2015, les actifs immatériels sont passés de 17% à 87% de la valeur boursière des entreprises américaines du S&P 500. Ce pourcentage dépasse même les 90% pour les entreprises de l'économie numérique comme Uber (plus grande société de transport de personnes et qui ne détient pourtant aucun véhicule), Alibaba (plus grand commerçant au monde qui ne détient aucun stock) ou Airbnb (le plus grand acteur de la location immobilière de courte durée qui n'est pas propriétaire des hébergements proposés).



Dans un tel contexte, le modèle de représentation de l'entreprise dans sa communication financière, encore largement fondé sur des principes juridiques et comptables, devient donc insuffisant pour produire une information pertinente et utile. De ce constat est né le besoin de conceptualiser et de rendre visible cette « valeur cachée » de l'entreprise qui n'est ni matérielle ni quantifiable dans les comptes de l'entreprise et qui prend trois formes :

- Le Capital humain, « Tout ce qui est dans la tête des collaborateurs »
- Le Capital structurel, « Tout ce qui reste dans l'entreprise à la fin de la journée »
- Le Capital relationnel, « Tout ce qui relie l'entreprise à son environnement »

Valeur totale

Capital immatériel			Capital financier	
Capital humain	Capital structurel	Capital Relationnel	Capital Physique	Capital Monétaire
<ul style="list-style-type: none"> • Compétences (savoir et savoir-faire, habilités, formation...) • Motivations (valeurs, croyances, reconnaissance...) • Connaissances et expériences des employés • Comportement (savoir-être, intelligence émotionnelle...) • Potentiel (carrière, évolution, leadership...) • Bien-être (santé, bonheur) • Intelligence collective (culture, climat, valeurs communes, coopération ...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation (management, processus, politiques...) • Stratégie (gouvernance, projets, leadership...) • Savoir (brevets, logiciels réseaux, licences, secrets de fabrication...) • Systèmes d'informations (gestion et échange des données...) • R&D 	<ul style="list-style-type: none"> • Marques (notoriété, image, présence, réputation...) • Clients (satisfaction, fidélité, portefeuille, CRM...) • Partenaires (collaboration, fiabilité, réactivité...) • Social (image, équité, progrès, sécurité, santé...) • Actionnaires (patience, réserve, confiance...) 		

La problématique évaluation et comptabilisation du capital immatériel : pourquoi les actifs immatériels n'apparaissent pas au bilan des entreprises ?

Le capital immatériel représente « la partie non comptabilisée » des actifs dans le bilan d'une société. Il ne s'agit pas d'une volonté délibérée des normalisateurs comptables de nier la valeur économique du capital immatériel mais le résultat de la complexité d'appréhension et de mesure de ces actifs avec les outils comptables actuels (Raffournier, 2010). L'activation du capital immatériel risque de bafouer un des principes fondamentaux de la comptabilité, à savoir le principe de prudence qui régit l'établissement des documents comptables et dont résulte un traitement asymétrique de gains et de pertes ainsi qu'une minimisation persistante du bénéfice et de la valeur comptable au bilan (Zeghal et Maaloul, 2010). La volatilité des actifs immatériels et l'incertitude qui pèse sur la probabilité de rentabiliser certains investissements immatériels (comme les frais de recherche-développement) font planer le risque de surévaluer la richesse de l'entreprise et de rentrer en contradiction avec l'objectif de présenter une image fidèle de l'entreprise. Cela justifie souvent la passation immédiate des investissements immatériels en charges et non en actifs.

Il est important de noter que l'avènement des normes comptables internationales (IAS-IFRS) marque une forte évolution dans l'élargissement du champ des actifs incorporels comptabilisés (par exemple : les marques, les savoir-faire et la R&D, les fichiers clients, les contrats et licences, le système d'information, etc.). Cela dit, malgré cette évolution, la reconnaissance comptable des immatériels reste partielle en raison de restrictions réglementaires fortes imposées par les normes comptables internationales. En effet, un investissement immatériel peut figurer à l'actif du bilan d'une entreprise s'il satisfait à la fois à la définition d'une immobilisation incorporelle et aux critères de comptabilisation.

La norme IAS 38 définit une immobilisation incorporelle comme étant un actif non monétaire et sans substance physique et pose les conditions suivantes pour qu'un élément incorporel figure à l'actif des états financiers de l'entreprise : il doit être identifiable séparément, contrôlé par l'entreprise, source d'avantages économiques futurs revenant à l'entreprise et son coût doit être mesurable par une méthode d'évaluation fiable.

Le capital immatériel se développe en parallèle de l'apparition des concepts de responsabilité sociale des entreprises, d'investissement socialement responsable et de fonds éthiques

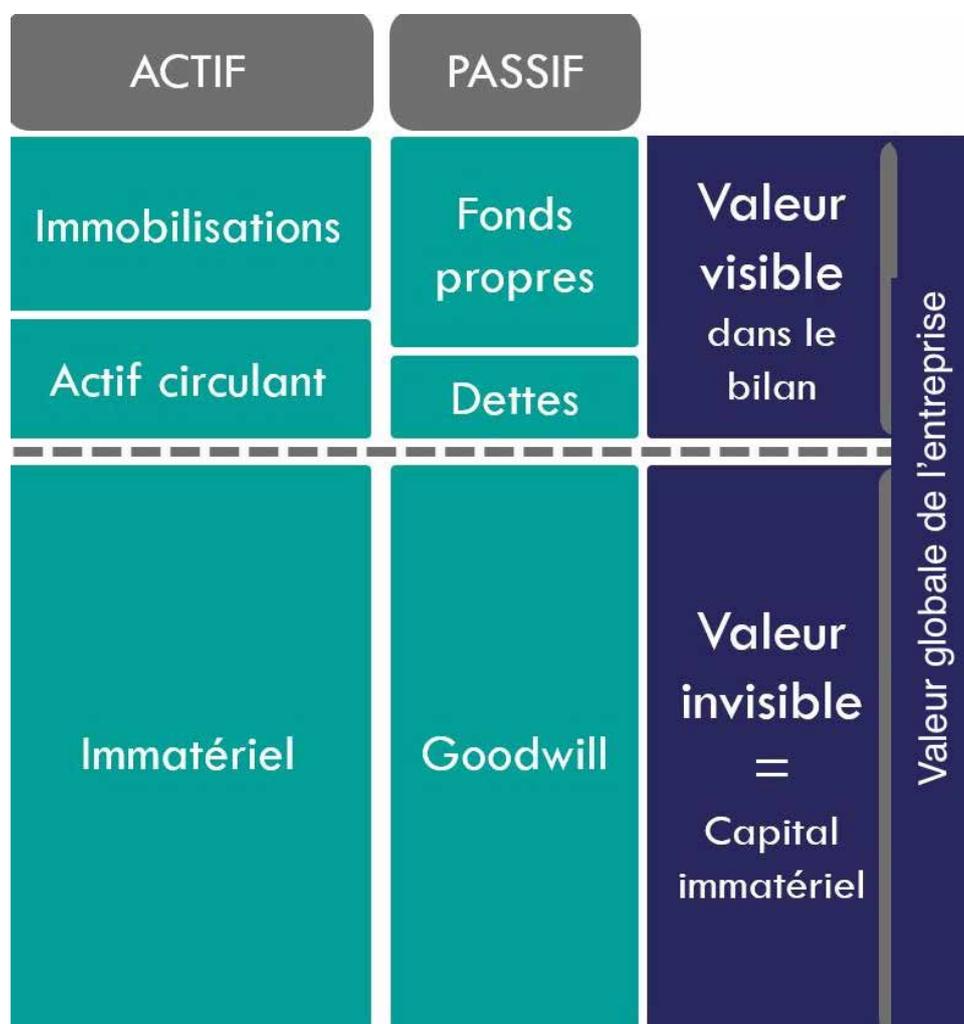
L'entreprise contrôle un actif si, d'une part, elle a le pouvoir d'obtenir des avantages économiques futurs découlant de la ressource sous-jacente et si, d'autre part, elle peut restreindre l'accès des tiers à ces avantages. Cette condition empêche l'activation de certains investissements en capital immatériel. C'est notamment le cas du capital humain (les compétences, les savoirs, les talents des employés) car l'entreprise n'est en aucun cas propriétaire de ses employés. Par conséquent, l'entreprise ne peut enregistrer des dépenses de formation comme des actifs incorporels, car elle ne peut empêcher ses salariés de démissionner et de faire profiter une autre entreprise de leurs nouvelles compétences.

Par ailleurs, le critère de « fiabilité de mesure du coût de l'actif » pose un autre problème pour la comptabilisation des immatériels. Si le coût d'un actif acquis

peut être connu avec exactitude (c'est le prix d'achat majoré des frais accessoires : transport, douane, etc.), celui d'un actif créé par des leviers de création internes à l'entreprise est plus difficile à apprécier et n'est pas comptabilisé au bilan de l'entreprise (Bessieux-Ollier et *al.*, 2006). Cela est notamment le cas des marques générées en interne qui ne sont pas comptabilisées en raison, d'une part, de l'influence d'externalités non reconnues par la comptabilité (comme le fait d'intégrer le consommateur à la chaîne de valeur) (Jeny, 2013) ou de l'incapacité, d'autre part, de distinguer les dépenses engagées pour les générer, du coût de développement de l'activité dans son ensemble (IAS 38, § 52).

Cette insuffisance de la comptabilité à reconnaître les facteurs de création de valeur se manifeste, pour les sociétés cotées, par une forte baisse tendancielle du ratio *book-to-market*. Cela signifie que la part que représente la valeur comptable

des actifs au regard de la valeur de marché de la société est de plus en plus faible. Ce phénomène suggère que les marchés valorisent des actifs, créateurs de richesses, qui ne sont pas recensés par les états financiers. La valeur boursière est une évaluation actualisée des anticipations de la création de valeur future de l'entreprise. Il est donc normal et positif que la valeur de marché soit supérieure à la valeur comptable et l'approche financière définit justement le capital immatériel comme étant la différence entre la valeur boursière de l'entreprise et sa valeur comptable. Cependant, lorsque le différentiel devient considérable, cette déconnexion témoigne de la défaillance de la comptabilité à capter la valeur présente dans l'entreprise. C'est notamment le cas des marques qui représentent une part très significative de la valeur des entreprises dans le secteur du luxe notamment et qui sont pourtant absentes de leur comptabilité (Jeny, 2013).





Le capital immatériel représente un terrain de rencontre entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Face à l'insuffisance de la comptabilité à rendre compte de la valeur de l'entreprise, L'OCDE (2006) souligne l'importance de fournir au marché des informations suffisantes et pertinentes sur le capital immatériel afin d'améliorer les décisions des investisseurs et de contribuer à une plus grande efficacité des marchés. La théorie financière présente plusieurs avantages pour l'entreprise : la communication sur le capital immatériel permettrait de réduire l'asymétrie d'information entre les dirigeants et les investisseurs, d'éviter les problèmes de sélection adverse sur les marchés financiers et d'augmenter ainsi la liquidité et l'attractivité des titres de l'entreprise. De plus, cette divulgation volontaire augmente la transparence, diminue les coûts d'agence et exerce un effet de discipline sur les dirigeants de l'entreprise et son conseil d'administration ; ce qui a pour effet de diminuer le coût du capital et d'augmenter ainsi la valeur financière de l'entreprise.

Le pilotage de la performance globale par les actifs immatériels

Si, au départ, l'enjeu du traitement du capital immatériel consiste en la reconnaissance comptable des dépenses, investissements et actifs immatériels, la plupart des conceptualisations du capital immatériel relève aujourd'hui d'une approche managériale et stratégique (Bejar, 2007). À défaut de pouvoir

comptabiliser le capital immatériel, l'entreprise devrait être en mesure de le « manager » pour révéler et mieux analyser ses véritables sources de richesse et piloter au mieux la performance globale et durable dans toute sa complexité.

Du point de vue managérial, le pilotage du capital immatériel, défini comme « la somme de tout le savoir qu'une organisation est capable d'utiliser dans le cadre de ses affaires pour gagner un avantage compétitif » (Youndt et al, 2004), ne peut être optimal que s'il se déroule dans le cadre d'une démarche de gestion des connaissances. Il s'agit de favoriser l'apprentissage organisationnel et la transformation des connaissances tacites (qui sont perdus en cas de départ des salariés) en connaissances explicites, utilisables par d'autres salariés dans l'entreprise et la maîtrise des indicateurs portant sur le capital immatériel afin de capitaliser et de pérenniser l'accès à l'intelligence collective au sein de l'entreprise et en faire des outils au service de l'innovation et la performance (Ayoub, et Pluchart, 2010).

En dehors de l'organisation, la communication sur le capital immatériel représente un terrain de rencontre entre l'entreprise et ses parties prenantes qui lui permet de présenter ses véritables richesses, ses valeurs, son organisation et d'explicitier le lien entre ses actifs immatériels et sa stratégie pour générer

durablement de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes (investisseurs, clients, fournisseurs, salariés...) et pour mieux la répartir.

Il convient de rappeler que le capital immatériel se développe en parallèle de l'apparition des concepts de responsabilité sociale des entreprises, d'investissement socialement responsable et de fonds éthiques. Au-delà du simple critère de rentabilité financière pour les actionnaires, l'entreprise est désormais jugée sur sa capacité à répondre aux besoins, intérêts et attentes légitimes des parties prenantes et à respecter des règles d'éthique (le respect des droits de l'homme, de la libre concurrence, la lutte contre la corruption, etc.), de protection de l'environnement et du progrès socio-économique exigés par la communauté nationale et internationale. Ainsi, la communication sur le capital immatériel devient non seulement un enjeu majeur de compétitivité et de différenciation pour l'entreprise mais également un outil dont disposent les dirigeants pour influencer les perceptions externes et pour gérer la légitimité de l'entreprise auprès des parties prenantes.

Les limites de la divulgation volontaire d'informations sur le capital immatériel

Certes, nous assistons ces dernières années à une évolution importante des besoins des investisseurs en informations extra-financières et la multiplication des recommandations émises par la littérature académique, les législateurs de certains pays (notamment nordiques) et les organismes internationaux en faveur du développement d'une communication des entreprises sur leur capital immatériel. Cette évolution des besoins a induit d'importants changements dans les pratiques de publication des entreprises. On constate à cet effet que les entreprises valorisent et soignent de plus en plus leur communication financière avec l'apparition de plus d'informations sur la stratégie de l'entreprise, son développement futur, les intentions de la direction, le management... (Buck et al., 2005).

Toutefois, cette amélioration des pratiques de divulgation volontaire d'informations sur le capital immatériel reste confrontée à une insatisfaction manifeste de la part des investisseurs à l'égard des publications des entreprises. L'insatisfaction peut trouver son origine dans les limites de la terminologie conceptuelle actuelle du capital immatériel et de sa communication. En effet, l'ambiguïté conceptuelle et l'absence de cohérence liée aux multiples approches (comptable, financière, managériale et stratégique) du capital immatériel n'en facilitent pas la compréhension (Béjar, 2007). Par ailleurs, la forme de l'information narrative privilégiée n'est pas toujours conforme à ce qu'en attendent les investisseurs qui remettent d'ailleurs en question le caractère significatif de l'information publiée, surtout que celle-ci présente souvent les indicateurs comme des facteurs clés de succès sans réussir à présenter de lien direct entre ces informations et la création de valeur (Fabre, 2011).

La communication sur le capital immatériel se confronte également au paradoxe financier. Contrairement à l'approche comptable qui se base sur le coût historique (ou la juste valeur dans certains cas), la valorisation financière s'appuie sur les revenus futurs attendus de l'actif. Les techniques d'évaluation financière supposent souvent une comparabilité qui nécessite elle-même des multiples sectoriels afin de déterminer les taux d'actualisation qui prend compte du risque. La valeur de l'actif immatériel doit pouvoir correspondre précisément à l'actualisation des *cash-flows* futurs attendus ; faute de quoi elle devient spéculative (Jeny, 2013). Or, la valeur d'un actif immatériel repose justement sur son caractère différenciant. Comment est-il possible de mesurer de la même façon et de comparer des actifs immatériels qui sont intimement liés aux spécificités et stratégies de chaque entreprise ?

Fabre (2011) va encore plus loin et s'interroge sur la pertinence d'une diffusion d'informations totales et trop précises dans la mesure où

ladite diffusion risque de détruire les opportunités de répartition du risque, d'informer les concurrents sur les secrets stratégiques de l'entreprise ou de lui faire perdre une rente liée à une position de pionnière sur un marché. À l'inverse, une diffusion d'informations partielles et trop imprécises augmente les risques informationnels et conflictuels avec le marché, augmente le coût du capital et diminue par conséquent la valeur de l'entreprise. Il semble donc que l'entreprise doive procéder à un arbitrage en déterminant le niveau de diffusion et de précision optimal pour contribuer à la valeur qui tient compte du niveau de l'asymétrie d'information entre l'entreprise et le marché. Mieux encore, la divulgation d'informations sur le capital immatériel peut également être problématique dans les secteurs où les processus d'innovation sont longs (comme dans le secteur pharmaceutique). L'impact de l'innovation sur la valeur, bien que réel, est lointain et complexe à appréhender. Ce constat risque d'encourager une myopie managériale qui dirige le choix des entreprises vers les investissements immatériels à rentabilité rapide et les pousse à abandonner des opportunités plus créatrices de valeur à long terme. De même, la communication sur le capital immatériel (comme les dépenses en R&D) peut introduire d'autres effets pervers comme celui de la perte de flexibilité qui pousserait les dirigeants à s'obstiner à poursuivre un investissement immatériel non rentable dans une fuite en avant visant à récupérer ses "sunkcosts" plutôt que d'avouer une erreur de jugement initiale. Certains dirigeants préfèrent alors renoncer à diffuser certaines informations immatérielles afin de préserver l'option d'abandon.

À l'ère de l'économie du savoir, les enjeux tels que décrits précédemment montrent que la communication sur le capital immatériel est incontournable pour le développement non seulement financier, mais également partenarial et durable de l'entreprise. Les défis liés à la complexité des connaissances à mobiliser et à diffuser devraient être appréhendés par le biais d'une démarche cohérente et cohésive de management

des connaissances qui a deux missions. La première concerne la recherche continue et introspective de meilleurs systèmes de création et de diffusion de la connaissance au sein de l'entreprise. La seconde est l'amélioration de la connaissance des parties prenantes de la richesse immatérielle de l'entreprise tout en préservant les actifs immatériels. Cela devrait passer par l'amélioration de la pertinence, la qualité et la fiabilité des informations communiquées, la clarification des leviers de création de valeur et la présentation d'une vision globale de la stratégie de développement durable de l'entreprise intégrant informations financières et extra-financières ■

Bibliographie

- Ayoub, S. et Pluchart, J.-J. (2010). Le knowledge management et la communication financière de l'entreprise : principes, leviers et mise en œuvre. *Gestion* 2000, vol. 27, n° 2, pp. 31-43.
- Béjar, Y. (2007). Perception du capital immatériel par le marché financier français. Cahier de recherche Cereg (DRM finance). Université Paris Dauphine.
- Bessieux-Ollier, C., Lacroix, M. et Walliser, E. (2006). Le capital humain : approche comptable versus approche managériale. *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 4, n° 2, p. 25-57.
- Bukh, N., Nielsen, C., Gormsen, P., and Mouritsen, J. (2005). Disclosure of information on intellectual capital in Danish IPO prospectuses. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 18, Number 6, pp. 713-732.
- Fabre, B. (2011). La diffusion d'informations relatives au capital immatériel est-elle nécessairement souhaitable ? Dans Walliser, E. et Bessieux-Ollier, C. (sous la direction de). *Le capital immatériel de l'entreprise, un défi pour les comptables et les managers*. Éditions EMS.
- Jeny, A. (2013, décembre). La valorisation de l'immatériel dans les services. *Innovation & Société*, n° 38, p.150.
- OCDE (2006). *Actifs immatériels et création de valeur*. Paris.
- Raffournier, B. (2011). Pourquoi la plupart des éléments immatériels ne figurant pas au bilan des entreprises ? Dans Walliser, E. et Bessieux-Ollier, C. (sous la direction de). *Le capital immatériel de l'entreprise, un défi pour les comptables et les managers*. Éditions EMS.
- Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41: 335-362.
- Zéghal, D., Maaloul, A. (2010). Analysing value added as an indicator of intellectual capital and its consequences on company performance. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 11, n° 1. Financial Management Institute of Canada.

WEB SOCIAL ET E-RÉPUTATION: LES NOUVELLES E-RÈGLES DU JEU

Avec l'émergence du Web 2.0 et l'avènement des réseaux sociaux, l'e-réputation est devenue un enjeu stratégique majeur pour l'entreprise et l'objet d'une importante médiatisation. Compte tenu de la rapidité avec laquelle circule l'information et de la multiplication de ses sources, celle-ci doit faire face à l'inévitable perte de contrôle de ce qui se dit sur Internet à propos de sa marque et de son image. Face à la profusion d'informations qui en découle, quels sont les enjeux et les risques de l'e-réputation ? Est-il toujours possible pour les entreprises de contrôler leur e-réputation ? Et comment peuvent-elles le faire ?

Amira Benyadine

Enseignante-chercheuse affiliée au CESEM ; consultante en marketing et communication digitale

L'e-réputation, un concept hybride

S'il est intéressant de constater l'engouement certain autour de l'e-réputation, il n'en demeure pas moins un concept peu étudié sur le plan académique, laissant le soin au professionnel d'en définir les contours, d'où la profusion des expressions le désignant : « notoriété numérique », « réputation numérique », « cyber-réputation » ou encore « online-réputation », etc. L'e-réputation est un concept hybride, ce qui explique la myriade d'expressions la désignant. Mais au-delà de ce flou sémantique, la définition de l'e-réputation mobilise des approches et des disciplines multiples – la gestion, l'économie, les sciences de l'information et de la communication... –, ainsi que des notions qui lui sont antérieures telles que l'image, l'identité et, bien évidemment, la réputation qu'il convient de présenter pour mieux

comprendre les enjeux et les risques que pose le « Web 2.0 », « Web participatif » ou « Web social » pour l'e-réputation des entreprises.

Selon Fombrun et Shanley (1990)¹, la réputation organisationnelle se définit à partir de l'évaluation que le public fait à l'endroit d'une firme par rapport à d'autres. En ce sens, la réputation de l'entreprise représente une réaction affective ou émotionnelle du public à l'égard de son nom. **L'e-réputation peut se définir comme le résultat des perceptions, des interactions, des sentiments et des évaluations de l'ensemble des parties prenantes des stimuli informationnels (texte, image, vidéo, etc.) concernant l'entreprise et circulant sur le Web.** La redocumentarisation de ce contenu informationnel confère une certaine image à l'entreprise et influence ultérieurement le comportement du consommateur.

Le Web 2.0, nouveau paradigme de communication

L'essor du Web social a favorisé l'émergence d'un environnement dynamique, interactif et collaboratif et a permis la diffusion massive d'informations créées par des tiers, basculant ainsi la stratégie de communication de l'entreprise du modèle classique de diffusion descendant et hiérarchique de type *one to many* – allant de l'entreprise vers le consommateur, décliné dans les médias de masse – vers une logique *many to many*, où la foule de récepteurs devient productrice d'informations. L'internaute, en ayant la possibilité d'échanger directement tant avec la marque qu'avec d'autres consommateurs, est devenu consommateur-acteur, jouant à la fois les rôles de récepteur, d'émetteur et de diffuseur.

Ce changement de paradigme place des « internautes anonymes » au centre du nouveau modèle de communication,

puisqu'ils peuvent substituer leurs propres contenus à celui de l'entreprise et bénéficier d'une diffusion similaire à celle des médias classiques (télévision, radio, presse...). Le consommateur est devenu un acteur majeur façonnant la réputation de l'entreprise à travers la diffusion en ligne d'évaluations des actions et du discours de l'entreprise, via la publication d'articles, d'avis, d'opinions, de commentaires et/ou l'utilisation de dispositifs de notation intégrés à plusieurs plateformes (les « J'aime » sur facebook.com, les étoiles sur ebay.com...). Dans ce modèle participatif, la formation de l'e-réputation s'appuie sur les interactions de l'entreprise avec les consommateurs, mais également entre les membres des communautés virtuelles. Ces interactions se traduisent par du contenu informationnel créé à la fois par l'entreprise – **le contenu de marque ou marketing de contenu** – et par les internautes (**UGC : User-generated content**) qui produisent et partagent leurs avis et évaluations.



Gérer son e-réputation permet d'influencer le comportement du consommateur, le recrutement des talents, de rassurer les actionnaires et attirer plus d'investisseurs.

L'e-réputation : quels enjeux et risques ?

À l'ère de « l'économie de l'information », voire de « l'économie de l'opinion », l'e-réputation est un capital stratégique pour les entreprises, qui plus est, pour celles dont le business model s'oriente progressivement vers la « dématérialisation » de leurs offres de biens et de services. Dans ce contexte, l'e-réputation répond à des enjeux d'information, d'image et d'influence. La mission première de l'e-réputation est d'informer les consommateurs et d'aider à différencier l'image de l'entreprise afin de faciliter leur processus décisionnel et d'influencer leur comportement. En effet, face à la profusion des contenus informationnels en ligne, ceux-ci se basent sur l'e-réputation de l'entreprise afin de raccourcir le processus de recherche, de sélection, d'hiérarchisation et d'interprétation des informations la concernant.

La nécessité pour l'entreprise de gérer son e-réputation se justifie également par la volonté de promouvoir une image positive de ses marques, afin d'influencer l'attitude et le comportement du consommateur en sa faveur, de favoriser le recrutement des talents, de rassurer les actionnaires et d'attirer plus d'investisseurs. Définie en tant qu'ensemble des connaissances, croyances et évocations dans l'esprit du consommateur, l'image de marque correspond à l'identité perçue et peut ainsi être considérée comme le résultat des messages émis et perçus d'une manière consciente ou non ; d'où l'importance de l'e-réputation qui agit sur les représentations autour de la marque.

Internet et les réseaux sociaux font peser un réel risque sur l'e-réputation des entreprises compte tenu de l'instantanéité et de la globalisation de la propagation des informations négatives. Ces risques e-réputationnels peuvent impacter toutes les parties prenantes de l'entreprise. La perte de confiance des consommateurs qui s'en suit peut atteindre son paroxysme avec

les mouvements de boycott, bien que ces derniers s'essouffent rapidement sans réel impact à long terme sur les ventes et le chiffre d'affaires de l'entreprise. La dégradation de l'e-réputation engendre cependant une démobilisation des collaborateurs et une perte de confiance auprès des actionnaires et des marchés financiers qui s'avèrent plus difficile à endiguer. On peut citer l'exemple de Volkswagen qui a perdu plus de 25 milliards de dollars et dont le cours de l'action a chuté de près de 40% à la Bourse de Francfort trois jours après l'annonce du Dieselgate², déclenché par les révélations de fraude sur la falsification des systèmes de contrôle de pollution des véhicules diesel aux États-Unis. La gestion de Samsung de la crise des « batteries explosives » a également entraîné la chute du titre du géant sud-coréen en Bourse et a montré l'impact de l'e-réputation de l'entreprise sur l'ensemble de ses activités dans le cas des marques ombrelles³.

D'une manière générale, les marques multinationales semblent en effet plus vulnérables sur les réseaux sociaux en raison de la plus forte notoriété et des attentes plus élevées qu'elles créent chez leurs communautés. Les risques sont d'autant plus importants compte tenu de la diversité des contextes culturels où elles sont implantées, ce qui accroît les possibilités d'erreurs de communication. Une stratégie de gestion d'e-réputation locale ne permet pas de réduire ces risques, puisque le contenu informationnel accepté dans une culture donnée peut être perçu négativement dans un contexte culturel différent. Or, l'entreprise ne peut pas empêcher les informations de dépasser le cadre strictement local, comme en témoigne la campagne promotionnelle lancée par Burger King et destinée au marché singapourien « *It'll blow your mind away* » montrant une femme au rouge à lèvres rouge avec la bouche grande ouverte. Détournée de son contexte local, cette image a causé un buzz négatif et a été même reprise par les médias américains critiquant une communication antiféministe.

e-réputation et Web social : appréhender et gérer l'effet « Streisand »

Afin d'améliorer leur e-réputation, les entreprises s'engagent parfois dans un processus de contrôle excessif de toutes les informations concernant leurs marques, allant jusqu'à vouloir contrer les contenus jugés négatifs ou défavorables. Dans ce cas, un processus contre-productif peut s'enclencher, aboutissant à l'explosion de la diffusion par les internautes de ces informations négatives qui seraient restées circonscrites sans l'interférence de l'entreprise qui tente de les manipuler ou de les retirer, ce qui est assimilé à de la censure par les communautés en ligne. Bien plus qu'un simple « buzz négatif », il s'agit de l'effet « Streisand », du nom de la célèbre chanteuse qui a entamé une action en justice afin de retirer les photos de son domicile, publiées malencontreusement sur un site Web ; ce qui en a paradoxalement accéléré la diffusion.

« L'effet "Streisand" décrit le phénomène qui assure une plus grande diffusion de toute information qui serait restée confidentielle sur Internet, si on n'avait pas cherché à la cacher ou à la retirer .»⁴

L'effet « Streisand » souligne les limites des réponses juridiques classiques qui, loin de cantonner l'impact du contenu informationnel défavorable sur l'e-réputation, risquent d'en amplifier la propagation en déclenchant une contre-réaction massive à l'encontre de l'entreprise et donnent du crédit aux critiques la visant. Le recours aux services d'agences spécialisées dans la gestion de l'e-réputation est tout à fait indiqué. Mais, la curation de contenu reste la solution la plus recommandée, puisqu'elle permet de substituer un contenu favorable à l'entreprise aux informations nuisibles. Cette stratégie de gestion du contenu doit s'appuyer sur le processus de veille en ligne afin d'anticiper, voire éviter les crises d'image et d'e-réputation.

Le contrôle de l'e-réputation est-il possible ?

Il est vrai que le vocabulaire utilisé pour étudier l'e-réputation n'est pas conventionné, rendant plus difficile la compréhension du concept d'e-réputation. Mais, les différentes approches s'accordent à considérer l'e-réputation comme l'évaluation consciente ou non, exécutée par les parties prenantes vis-à-vis de l'entreprise, sur la base de la représentation qui en est faite à travers les informations publiées en ligne la concernant. Dès lors, l'enjeu majeur qui se pose est de surveiller la formation de ces représentations afin de mieux contrôler l'adéquation de l'image et l'identité véhiculée, plaçant *de facto* la veille de l'e-réputation en tant qu'outil stratégique de contrôle et de gestion proactive de l'e-réputation.

La veille e-réputation en tant qu'outil stratégique de contrôle et de gestion proactive de l'e-réputation

La veille e-réputation, appelée aussi « *opinion mining* » ou « *sentiments mining* », s'appuie sur la fouille d'opinions et des sentiments qui s'expriment sur Internet et nécessite une écoute active et **l'analyse des conversations** des internautes. Compte tenu du fait que la taille de l'espace dans lequel sont envoyées ces informations est bien trop grand, une bonne stratégie de veille en ligne s'appuie sur l'identification en premier de l'objectif de l'écoute, particulièrement **les plateformes adéquates** et les « bonnes » sources d'information. Pour créer et gérer son e-réputation, l'entreprise doit par la suite structurer l'environnement informationnel dans lequel elle interagit avec ses consommateurs en analysant les usages, les pratiques informationnelles des internautes, ainsi que les mécanismes de recommandation en ligne afin **d'identifier les e-influenceurs**. Ces leaders d'opinion en ligne participent à la prescription informationnelle auprès des communautés virtuelles et jouent ainsi

un rôle d'**infomédiation** en véhiculant les stimuli informationnels constitutifs de l'e-réputation. Ce processus de veille s'inscrit dans une approche proactive, puisqu'il consiste d'une part à détecter les signaux avant-coureurs émis sur Internet et susceptibles d'altérer l'image et l'e-réputation de l'entreprise, et d'autre part vise à mettre en œuvre les actions correctives pour éviter une crise d'image, d'où l'importance de la compréhension des raisons à l'origine de cette détérioration d'image potentielle.

La veille e-réputation ou veille d'opinions pose tout de même la problématique de la sélection, de la hiérarchisation et du traitement des énormes quantités d'informations désormais accessibles, ce qui rend le contrôle de l'e-réputation difficilement envisageable. La démocratisation de plusieurs outils de veille en ligne (Digimind, Branthology Radian 6, Synthesio, TrendyBuzz...) ont permis aux entreprises de ne pas recourir automatiquement aux services des agences spécialisées dans la gestion de l'e-réputation, mais d'internaliser ces fonctions pour créer de la valeur via l'écoute et l'analyse des Big Data⁵ des médias sociaux. Ces outils intègrent en outre de nombreuses fonctionnalités en sus de la veille e-réputation, comme le *community management*, l'*opinion mining*, *sentiment analysis* ou prennent en compte le phénomène Big Data.

Le *community manager* s'avère un acteur clé de l'e-réputation de par sa mission de veille et d'animation pour faire participer au mieux l'internaute. Il est en mesure d'établir des relations privilégiées avec les communautés de marque, et d'anticiper les risques e-réputationnels. Dans le même ordre d'idée, la **promotion de la visibilité en ligne** de l'entreprise via les techniques de SMO (*Social media optimization*) et de référencement naturel (SEO : *Search engine optimization*) permettent de générer du trafic sur Internet en s'appuyant sur des contenus éditoriaux performants associés à des mots-clés qui faciliteront aux internautes l'accès à l'information favorable à l'entreprise.

Le community manager est un acteur clé de l'e-réputation de par sa mission de veille et d'animation pour faire participer au mieux l'internaute

En conclusion, même s'il ne semble pas possible de contrôler son e-réputation, l'entreprise peut gérer au mieux les atteintes en ligne à son image et circonscrire l'effet des crises en s'appuyant sur les membres les plus influents des communautés virtuelles : les e-influenceurs et les ambassadeurs de marques qui, en postant des commentaires positifs, aident à contrebalancer les avis négatifs. Cette autorégulation du contenu informationnel de l'entreprise n'est pas sans rappeler la logique de la « main invisible » d'Adam Smith comme le souligne Boutin, Liu et Buisson (2008)⁶ ■

Notes

1. Fombrun, Charles & Shanley, Mark (June, 1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 2.
2. Laskine, Roland (22 septembre 2015). Volkswagen perd en Bourse près de 25 milliards de dollars en trois jours. *Le Figaro*.
3. Villechenon, Anna (11 octobre 2016). Arrêt du GalaxyNote 7 : Samsung doit circonscrire la crise et stabiliser son image. *Le Monde*. Une marque ombrelle est une marque utilisée simultanément pour un ensemble de produits hétérogènes. La marque ombrelle peut être utilisée à l'échelle d'un groupe ou conglomérat (Honda, Samsung) ou au niveau d'une gamme (Haribo). (voir : www.definitions-marketing.com/definition/marque-ombrelle/).
4. Liarte, Sébastien (2013). Image de marque et Internet : Comprendre, éviter et gérer l'effet « Streisand. *Décisions marketing*, n° 63. France : CEREFIGE - ISAM-IAE de Nancy Université de Lorraine, pp. 103-110.
5. La notion de big data est un concept popularisé dès 2012 pour traduire le fait que les entreprises sont confrontées à des volumes de données (data) à traiter de plus en plus considérables et présentant de forts enjeux commerciaux et marketing. (voir : www.definitions-marketing.com/definition/big-data/).
6. Boutin, E., Liu, P. et Buisson, L. (2008). Veille d'image sur Internet : enjeux, méthodes, limites. *Communication et organisation*, n° 34.

QUE DEVIENT LE JOURNALISME À L'ÈRE DES TRANSFORMATIONS MÉDIATIQUES ?

Qu'en est-il au juste du devenir du métier (le journalisme) en ces temps de rapide transformation du champ et de l'écosystème qui l'englobe (les médias) ? Les aspects de réponse au niveau local sont imbriqués dans un contexte de mondialisation encore plus confus. Le chantier est certes ouvert, mais sans offre crédible pour y répondre, du moins pour l'instant.

Driss Ksikes

Écrivain-chercheur, Cesem-HEM

Il y a deux manières de saisir le sens des mots, soit en retraçant leur généalogie et en remontant à leur origine, soit en traquant leur devenir et donc en favorisant leur usage. Et dans le domaine qui nous intéresse (la presse et les médias), les mutations langagières sont permanentes et spectaculaires. Dans les médias, sociaux en particulier, et depuis l'avènement du Web 2.0, à la deuxième moitié des années 2000, le mot « journalisme » devient davantage accolé à son corollaire « citoyen » ou « amateur » et de moins en moins à son origine professionnelle, qui le lie à une démarche codée, préservée, source de sa crédibilité. Le mot, vague et indistinct de « contenu » remplace dans les esprits le mot, plus spécifique, d'information, comme si tous les propos véhiculés par les médias se valent aux yeux des « clients » – autre mot remplaçant de plus en plus celui de citoyens. Du coup, le mot « citoyens » renvoie principalement aux usagers actifs des médias, et celui de « clients », à la majorité passive. Entre-temps, les médias, journaux y compris, cherchent non seulement à informer par



La néo-taylorisation du métier de journaliste à l'ère du numérique s'accompagne d'une plus grande technicité.

les *news*, de plus en plus standardisées, mais aussi à satisfaire et séduire, donc à communiquer, par des nouveaux formats (*storytelling*, *talk shows*, etc.). Mais si le signifié mute, c'est bien parce qu'il indique une transformation du signifiant. Qu'en est-il au juste du devenir du métier (le journalisme) en ces temps de rapide transformation du champ et de l'écosystème qui l'englobe (les médias) ?

Hybridations du métier

Il m'est arrivé, à la faveur d'un travail de recherche que je mène avec deux collègues sur les entreprises de presse au Maroc¹, de revenir sur mes pas, aux locaux du magazine *TelQuel*. Au lieu de me renvoyer aux années que j'avais passées à la tête de cette même rédaction, la nouvelle configuration du journal de l'intérieur m'a plutôt rappelé celle d'une agence de presse *new age*. Toujours le même espace ouvert qu'autrefois, à cette différence près que les journalistes de l'hebdomadaire ont les yeux rivés sur le grand écran leur rappelant en continu le taux de visiteurs du site, par article posté. Les voilà dorénavant tenus par la pression du numérique, avec une productivité en flux tendu et le devoir de renouveler les contenus trois fois par jour.

Aux journalistes, quelque peu maîtres de leur temps, devant boucler en fin de semaine, que j'ai connus plus d'une décennie en arrière, succèdent des producteurs de contenu, alignés, à la chaîne, tenus par des horaires fixes et une rentabilité permanente. Le site ne fait pas encore vivre l'entreprise de presse, mais il est le seul capable de la faire décoller ou du moins la maintenir à flot, vu le recul du nombre de lecteurs (d'une moyenne de 25.000 en 2006 à 12.000 en 2016). En plus, la part de la publicité en ligne a atteint en une année 15% du chiffre d'affaires et les possibilités d'accélération des taux de visiteurs sont prometteuses, au vu des accords en cours avec des sites partenaires. Par conséquent, le maître mot du côté du management est la rationalité et la productivité.

Au-delà du cas empirique, assez particulier, de *TelQuel*, il est intéressant de noter que la mutation des journaux existants en un modèle hybride (mi-papier, mi-numérique) favorise un autre rapport au temps dans les médias : des formats courts, des productions qui favorisent l'image et la viralité, un esprit de synthèse plus développé, et une fonctionnarisation des journalistes, devenant plus liés à leur bureau qu'au terrain. En face, dans les pure players – terme employé pour désigner des sites d'information nés en ligne –, comme le *Huffington post*, faute de journalistes séniors, nous observons une starisation de blogueurs comme faiseurs d'opinion, en face d'une relative prolétarianisation des producteurs de contenus.

Ainsi, la néo-taylorisation du métier de journaliste à l'ère du numérique s'accompagne d'une plus grande technicité, une polyvalence au niveau de l'usage des différents médias, une capacité à être son propre éditeur, et surtout, apprend-on de l'expérience de plusieurs journalistes convertis, la pression de devoir tenir compte de la montée du pouvoir participatif des e-lecteurs. À force, l'utilisateur est en train de devenir prescripteur et plus seulement récepteur de la matière informationnelle. Aussi, parfois, le journaliste, producteur pointilleux de discours apportant du nouveau, se souciant uniquement de la vérité, se transforme en concepteur de contenus nouveaux, principalement attentif aux besoins du moment.

Mutations dans la formation et dans les trajectoires

L'un des corollaires de cette mutation du profil de journaliste se reflète dans l'ingénierie des programmes de formation. La refonte de ces *curricula* est en passe de faire tomber l'un des murs de Chine qui a longtemps façonné le métier. En effet, jusqu'au début des années 2000, il était clair que les métiers de production d'information et ceux de communication, de lobbying et de relations publiques appartenaient à deux mondes distincts, étanches, voire opposés. Or, la nécessité grandissante de faire du journaliste un

acteur tenant compte et préfigurant les attentes, politiques, économiques et sociales des usagers et des prescripteurs, a fait tomber cette vieille digue. Aujourd'hui, la tendance, dans les écoles de journalisme est à la fusion de ces métiers dans des masters communs, où le futur journaliste apprend autant à informer qu'à négocier et influencer. Il est formé autant pour travailler dans l'information, la communication, le renseignement ou l'intelligence économique, filières initialement aux intérêts opposés et qui deviennent petit à petit voisines, vu la concomitance des intérêts. Il en résulte, dans la réalité, trop de bruit, trop de communication, et malgré la profusion d'informations et la facilité technique à les diffuser, un brouillage de sens et un manque de compréhension des enjeux.

Évidemment, cela amène quelques spécialistes qui suivent l'évolution du métier, à s'interroger sur une éventuelle « fin du journalisme et même du journaliste ». Il est en effet remarquable de voir que l'information la plus étayée n'est plus tout à fait accessible dans les mass media, mais dans les rapports de think tanks et autres documents à accès limité, dont fuient quelques bribes dans les médias en ligne les plus engagés dans la voie de l'investigation. Cela préfigure un temps où l'information la plus cruciale, hier gratuite ou en tout cas accessible au plus grand nombre, devient rare et payante au prix fort, uniquement accessible aux plus initiés.

Dans une réalité hybride, comme celle du Maroc, où même l'accès à l'information publique est très limité et souvent empêché, où la tendance à produire de la communication reluisante pour l'image du pays est dominante, et où les frontières de l'indicible ont été de plus en plus codifiées, que crée cette mutation médiatique et générationnelle ? Elle donne lieu, au vu de notre étude menée au Maroc sur l'économie politique des entreprises de presse, l'émergence de trois types de parcours sociologiques, qui correspondent aux voies tracées par le théoricien américain Albert Otto Hirschmann : *voice*, *loyalty*, *exit*².

Le premier profil désigne quelques rares éditeurs-journalistes, issus des médias classiques, qui se sont associés à des médiactivistes et qui font survivre des médias en ligne proposant des lignes éditoriales critiques mais ne perpétuant que des structures précaires. Le second profil, dit loyaliste et légaliste à souhait, renvoie à la majorité des businessmen de la presse et des médias, techniquement à la page, respectueux de l'ordre social et politique établi, et des « lignes rouges qui en découlent », et donc producteurs de médias sans trop de journalisme. Enfin, le dernier profil, qui correspond à la trajectoire « Exit », indique des directeurs de journaux et des journalistes qui ont, depuis une dizaine d'années, quitté le pays, les institutions médiatiques locales ou carrément le métier de l'information.

Constats d'une phase critique

Il est clair que ces trajectoires reflètent un rapport de forces spécifique au contexte marocain, mais elles sont aussi symptomatiques d'une époque où le Smic professionnel en journalisme a été revu à la baisse. Cela s'est produit sous le poids cumulé des grands groupes acquéreurs de médias, des annonceurs et actionnaires, de plus en plus regardant sur la réputation de leurs intérêts, et des effets de surveillance, en période du tout sécuritaire, où la nécessité du renseignement prend le dessus sur le besoin d'information. Ces trajectoires nous renseignent, plus globalement, sur un moment de transition médiatique qui est accompagné, ici et là, par un taux élevé de turnover des journalistes et une crise existentielle du journalisme.

Face au malaise et parfois à un sentiment de fatuité, plusieurs spécialistes et chercheurs voient bien que le métier est menacé, que les fonctions élémentaires du journaliste ne sont plus son apanage, que la collecte d'informations est partagée avec des millions de téléphones portables, que l'analyse n'est plus sa chasse gardée, qu'elle est du ressort des blogueurs et des experts, et que les ressources pour l'investigation – son terrain de prédilection – diminuent³.

Ils voient bien aussi, à l'image du chercheur en science de l'information, Camille Laville, que « *les acteurs du journalisme doivent adapter à leurs conduites les "messages" que leurs envoient les acteurs du système médiatique, prendre conscience des pressions de la concurrence sur le marché médiatique, se montrer sensibles aux arguments de leurs employeurs en faveur d'un "contenu plus vendeur" et, éventuellement, adapter leur style en conséquence* »⁴.

Ils remarquent également, aux États-Unis déjà, que les médias numériques et le journalisme citoyen ont très tôt menacé la profession ; que le journalisme est en crise parce que le poids des coûts économiques est de plus en plus pesant ; que, vu le nombre croissant de petites mains, remplissant les tâches répétitives, le salaire des grands reporters devient de plus en plus exorbitant et que, plus généralement, les moyens pour faire son métier convenablement, sans tomber dans la précipitation ou la propagande involontaire, sont de plus en plus limités⁵.

Enfin, il est intéressant de relever la concomitance des crises, économique et médiatique. Le fait que la chute de grands groupes comme Enron en 2001 n'ait pas pu être prévue par la presse économique et financière, explique le journaliste du *Financial Times*, Andrew Gowers, vient d'une forme d'aveuglement idéologique. Tous les signaux alarmants étaient là, dans les rapports annuels, mais les journalistes se sont bornés à voir en Enron l'incarnation du modèle de dérégulation des entreprises.

Cela rappelle, à une moindre échelle, la problématique majeure de la presse économique et financière, même dans un marché étriqué comme celui du Maroc, où les titres de ce genre se démultiplient : la primauté des décideurs (actionnaires et managers) comme cibles, la montée d'influence des lobbies et l'importance cruciale des relations publiques, transforment ces médias plus en moyens de communication que d'information. Il est même troublant de voir à quel point, dans la presse marocaine, se normalise le profil de managers de la presse, pratiquant

par ailleurs le métier de lobbyistes. Étant tiraillé entre la neutralité supposée de l'information et le biais nécessaire de l'influence, la plupart plaident, commercialement, pour le développement « d'entreprises de presse au service des intérêts supérieurs de la nation ».

Et, quand il arrive que des journaux influents touchent les intérêts stratégiques de grandes entreprises, les réactions peuvent être violentes. Prenons le cas du quotidien *Al Massae*, qui culminait en 2009 à une moyenne de 120.000 lecteurs. Le jour où une enquête fouillée a tenté de mettre à nu les pratiques du puissant groupe immobilier Addoha, et que la direction des relations publiques de ce dernier s'est trouvée en porte-à-faux avec sa stratégie de communication, celle-ci a entrepris le rachat de tous les numéros distribués dès les premières heures de leur mise sur le marché.

Ailleurs, l'influence des intérêts privés des gros actionnaires sur les orientations éditoriales sont parfois manifestes. C'est particulièrement le cas, par exemple, de grands groupes de presse entre les mains d'industriels de l'armement (par exemple, Lagardère ou Bouygues). L'impact n'est pas forcément direct mais la plupart œuvrent pour débrider les médias et les rendre plus « comestibles », avec plus de *storytelling*, moins d'analyses, moins d'investigation et surtout moins de regard critique étayé sur la géopolitique.

Comment réinventer le métier ?

Il est possible de s'en tenir à ce constat de désolation, comme il est possible aussi de regarder de plus près, comment, dans la pratique, plusieurs formes de résistance et même de résilience émergent. Passons donc en revue les différents modes de transformation opérés tentant de réinventer le journalisme, qui refuse de subir la loi du système médiatique, qui cherche à informer les citoyens, et qui s'obstine dorénavant à attirer l'attention, à marquer les esprits ou à orienter les choix.

Trois voies se profilent aujourd'hui.

La première, largement incarnée par le modèle *Médiapart*, s'assure l'indépendance financière, grâce à ses fondateurs, journalistes séniors, une société de salariés et une autre des lecteurs, mais surtout les 118.000 abonnés⁶ que compte le site. Le modèle économique comporte également une mise à disposition d'expertises annexes (maquette en ligne, développement de site...), avec un investissement dans l'investigation et dans le débat libre en ligne, lui-même générateur de nouveaux clients, avec une moyenne de trente nouveaux abonnés par débat. Dans le sillage de cette expérience, qui approche de sa première décennie, le projet marocain *Le Desk*⁷ peine encore à s'imposer comme une alternative dans une configuration de marché où la tendance à payer pour une information rare est encore faible et où le coût d'un journalisme exigeant est encore plus élevé, vu la rareté des ressources.

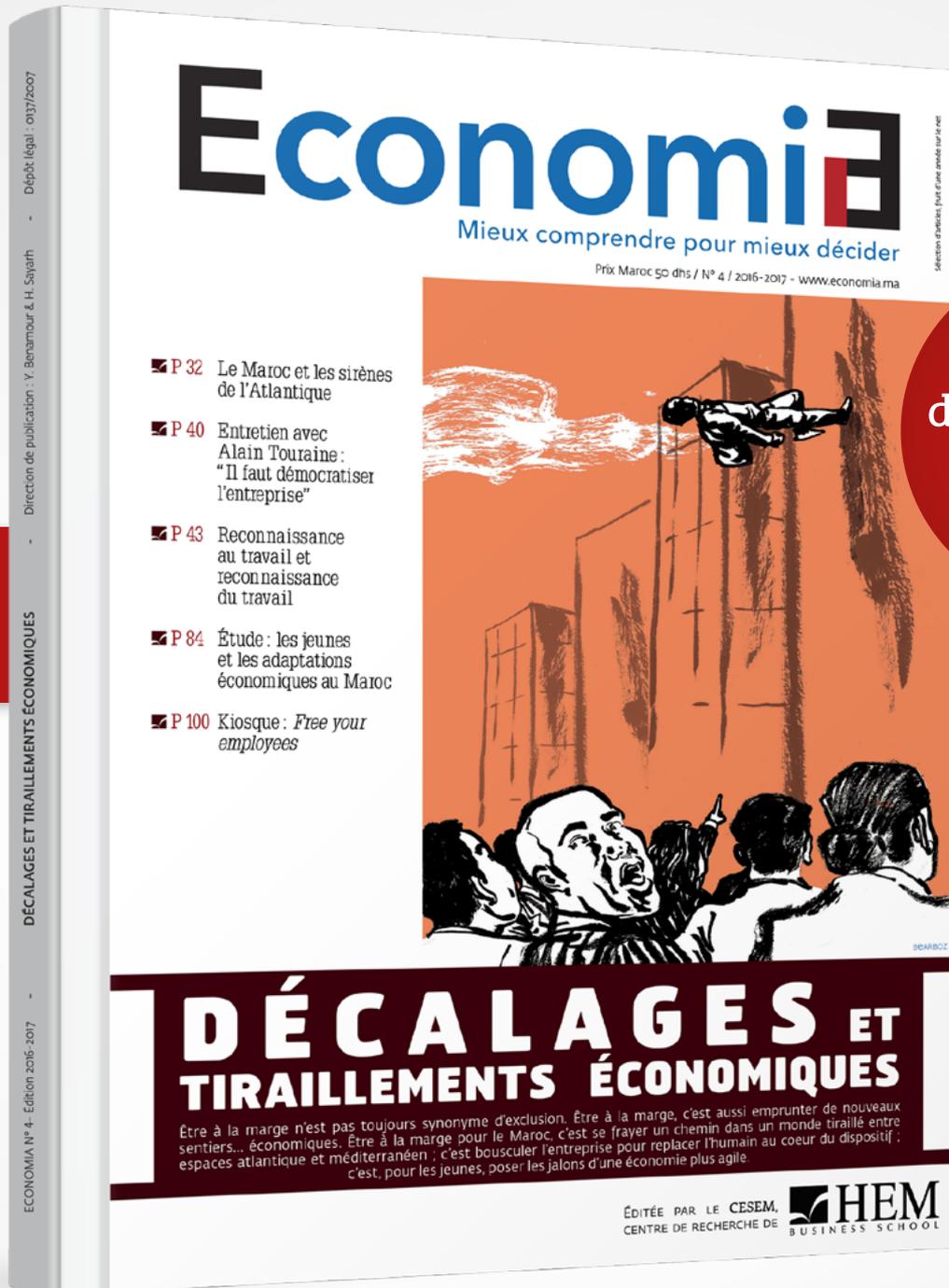
La deuxième voie, moins territorialisée, épousant davantage les codes du monde immatériel, est celle qu'incarne le Consortium International des Journalistes d'Investigation, plus connu par son acronyme ICIJ et encore plus réputé par son dernier coup de tonnerre journalistique, *Panama Papers*. Créé en 1997, le consortium part du constat suivant : au moment même où le monde se globalise et les problèmes deviennent transfrontaliers (corruption, trafic, États voyous, blanchiment d'argent...), les chaînes et les agences de presse réduisent leurs effectifs internationaux et les entreprises de presse réduisent leurs budgets d'enquête. Ainsi, « embourbés dans nos problèmes locaux, nous perdons nos yeux dans le monde au moment où nous en avons le plus besoin »⁸. Que propose-t-il alors ? Réunir, sous la houlette d'un comité des meilleurs journalistes d'investigation, un réseau de professionnels reconnus de soixante-cinq pays, travailler en secret et à distance puis s'afficher, comme le furent tous les *leaks*, simultanément dans les principaux journaux du monde, mais également en ligne. Pour le Maroc,

cela a un double sens : implication de quelques journalistes qui se sentent à l'étroit localement, comme Omar Brouksi, exclu de l'AFP Rabat, et puis reprise par quelques titres locaux des révélations à incidence nationale.

La troisième piste, encore à inventer, peut naître de la confluence de plusieurs dynamiques : celle de l'université où l'intérêt pour des études de terrain, mixant le savoir-faire académique et journalistique, est de plus en plus grande ; celle de la société civile où le modèle des médias alternatifs, faisant écho aux informations hors establishment, arrive à saturation, et où un savoir-faire accumulé demande à être réinvesti ; et enfin, celle du monde de l'art et la culture, de plus en plus initiateur de plateformes d'échanges et de partage, et intéressé par un univers d'information plus débridé. Tous ces mondes-là sont en attente, au Maroc, comme sous d'autres régimes hybrides, d'une renaissance du journalisme qui saurait tenir compte de l'arrivée sur le marché de classes moyennes de plus en plus éduquées et exigeantes, soucieuses de demander une reddition des comptes mais en connaissance de cause. Un chantier ouvert mais sans offre crédible pour y répondre, pour l'instant ■

Notes

1. Benchenna, A., Ksikes, D. and Marchetti, D. (2007, in press). Press companies in Morocco: a very political economy. *Journal of North African Studies*
2. Hirschman, Albert O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. London: Ed. Harvard University Press.
3. <http://education.francetv.fr/matiere/education-aux-medias/sixieme/video/eric-scherer-le-role-des-journalistes-aujourd-hui>, consulté le 15/03/2017
4. Laville, C. (2010). *Les transformations du journalisme de 1945 à 2010 : le cas des correspondants étrangers de l'AFP*. Bruxelles : Éditions De Boeck/Ina éditions.
5. Russial, J., Laufer, P. & Janet Wasco (2015). Journalism in Crisis? *Javnost - The Public*, 22:4, p. 299-312, DOI: 0.1080/13183222.2015.1091618
6. <https://static.mediapart.fr/files/2016/03/14/mediapart-carnet-int-8-bat-2.pdf>
7. Il s'agit d'« un tout nouveau média au Maroc en rupture avec le paysage de l'info existant, organisé autour d'une équipe d'une vingtaine de personnes aux profils très différents, venant de la presse classique ou de pure-players déjà établis ». (voir : <https://www.facebook.com/Datagif/photos/>). Pour plus d'informations : <https://ledesk.ma/>
8. https://www.icij.org/about#_ga=1.177665701.1214346609.1485531843, consulté le 10/03/2017



Sélection d'articles, fruit d'une année sur le net

Le **4^e numéro** de l'édition annuelle d'Economia, plateforme d'édition électronique du Cesem, centre de recherche de HEM, est disponible dans les Kiosques.

Pour plus d'informations

Tél : +212 537 65 14 25 / +212 537 65 08 06 / Email: cesem@hem.ac.ma

www.hem.ac.ma : www.economia.ma

CONCOURS

Programme Grande École

1^{ère} année



IFC - BANQUE MONDIALE
ACTIONNAIRE DE **HEM**
POUR ACCOMPAGNER SON DÉVELOPPEMENT

Business School Privée N°1 au Maroc

JUIN 2017

JUILLET 2017

DATE LIMITE DU DÉPÔT DE DOSSIER

Jeudi 29 juin
avant 16h

Lundi 24 juillet
avant 16h

ÉPREUVES ÉCRITES (Maths & Logique, Culture Générale, Français)

Vendredi 30 juin

Mardi 25 juillet

ÉPREUVE ORALE

Samedi 1^{er} juillet

Mercredi 26 juillet

PROCLAMATION DES RÉSULTATS

Mercredi 5 juillet
à 12h

Samedi 29 juillet
à 12h

UNE 3^{ÈME} ET DERNIÈRE SESSION EST PROGRAMMÉE EN SEPTEMBRE 2017

**CAMPUS
CASABLANCA**

Californie
0522 52 52 52
hem@hem.ac.ma

**CAMPUS
RABAT**

Souissi
0537 65 26 26
hem.rabat@hem.ac.ma

**CAMPUS
MARRAKECH**

Agdal
0524 38 17 17
hem.marrakech@hem.ac.ma

**CAMPUS
TANGER**

Route de Malabata
0539 30 19 19
hem.tanger@hem.ac.ma

**CAMPUS
FÈS**

Oued Fès Golf City
0535 64 73 73
hem.fes@hem.ac.ma

**CAMPUS
OUJDA**

Al Qods
0536 50 32 32
hem.oujda@hem.ac.ma