

CONCLUSION GENERALE : DE L'ESPACE ET DU TEMPS

—

En guise de conclusion, nous voudrions livrer une interprétation personnelle des évolutions qui sont en cours dans le monde de l'entreprise. Ce qui nous paraît déterminant dans la nouvelle économie, c'est la transformation radicale du cadre spatio-temporel au sein duquel les entreprises définissent leurs stratégies et leurs structures organisationnelles. Selon nous, **la nouvelle économie d'entreprise s'inscrit dans un contexte de *dilatation spatiale* et de *contraction temporelle*.**

En effet, durant ce XXème siècle, le monde économique est passé d'une époque d'adaptation lente, continue, régulière (ce que nous appellerons "*Temps long*") où la compétition s'effectuait essentiellement sur une base locale entre concurrents homogènes (ce que nous appellerons "*Espace court*") à une époque toute différente où la compétition s'effectue entre des systèmes économiques hétérogènes sur une base mondiale ("*Espace long*") et où les remises en cause sont brutales et s'imposent à une cadence accélérée ("*Temps court*"). Dans ce nouveau contexte, la maîtrise de l'espace et du temps devient un des facteurs clés de succès de l'entreprise.

Ce changement radical du cadre spatio-temporel s'est fait progressivement en faisant apparaître des formes organisationnelles particulières, chacune adaptée à un contexte spatio-temporel spécifique. C'est ce point que nous voudrions expliciter davantage.

1. Espace court – Temps long : le secteur primaire

Jusqu'au XIXème, la plupart des activités économiques relèvent du secteur primaire et reposent sur la maîtrise d'un métier qui se transmet au fil des décennies de père en fils, de générations en générations : activités artisanales, minières, agricoles... C'est la période des temps longs, des rythmes réguliers, des changements lents. C'est aussi la période où chaque entreprise se développe dans un espace restreint. Les modes de transport sont peu sophistiqués. Les rapports marchands se limitent pour l'essentiel à l'échelle locale ou régionale. Le cheval est le mode de transport usuel. Ce mode de transport explique par exemple le découpage du territoire français en départements. Les préfectures dans les départements ont été localisées de manière à permettre à une personne d'effectuer durant la journée un aller-retour à cheval entre son lieu de vie et son chef-lieu.

L'économie est dominée par le secteur primaire. Le stéréotype social correspond à l'artisan exerçant un métier ancien selon des méthodes traditionnelles ou au paysan vivant au rythme des saisons.

Cette époque est aujourd'hui révolue. La révolution des transports et les nouvelles technologies d'information et de communication ont induit un changement radical du cadre spatio-temporel.

2. Espace long – Temps long : le secteur secondaire

A la fin du XIX^{ème} siècle, cet attachement aux pratiques traditionnelles devient anachronique. Les stéréotypes de l'artisan et du paysan laissent la place à celui de l'industriel. Les vagues de fusion et la tendance à la concentration industrielle vont faire naître de puissants groupes industriels et financiers dont la gestion (fonction de direction) va échapper aux propriétaires. Cette dissociation entre les fonctions de propriété et de management sera popularisée par la célèbre enquête de Berle et Means de 1932 et constituera le fait marquant de ce que l'on a appelé la théorie managériale. Parallèlement, le mode de fonctionnement de ces groupes va rapidement s'internationaliser. L'émergence des firmes multinationales va devenir un des faits majeurs de ce capitalisme managérial qui se mondialise. Si l'échelle spatiale de ce capitalisme est devenue planétaire, l'échelle temporelle reste en revanche ancrée dans les mouvements lents. La firme multinationale recherche un environnement stable où les produits peuvent faire l'objet d'une standardisation poussée. La recherche d'économies d'échelle prône la recherche d'un espace de marché le plus large possible mais aussi un environnement suffisamment stable pour être compatible avec les politiques de standardisation des produits et des processus de production. Dans ce nouveau contexte spatio-temporel (Espace long – Temps long), la firme multinationale s'impose comme la forme d'organisation la mieux adaptée. L'économie agricole cède le pas à l'économie industrielle. Le secteur secondaire, notamment celui des industries lourdes, devient dominant.

3. Espace court – Temps court : le secteur tertiaire

A la fin du XX^{ème} siècle, avec la renaissance de la PME et des organisations à taille humaine, on va redécouvrir les vertus de la flexibilité et de la réactivité face à un monde de plus en plus mouvant. La PME apparaît alors comme le modèle d'entreprise idéal dans un capitalisme où c'est en particulier la proximité spatiale avec, non pas le marché, entité abstraite, mais la clientèle, qui facilite la réactivité et constitue l'atout majeur de la performance. Les avantages de ces petites entreprises résident dans leur souplesse opérationnelle, elles passent facilement de la fabrication d'un modèle à un autre et leurs charges de structure sont faibles.

Parallèlement à l'instauration du capitalisme mondial de masse se développe, un autre genre de capitalisme : le *capitalisme entrepreneurial*. L'entrepreneur devient la figure emblématique dont l'essence est de saisir les opportunités dans un environnement instable. Ce capitalisme entrepreneurial, fondé sur le modèle de la PME, est donc à la fois plus flexible (temps court) et plus proche du client (espace court). L'organisation-PME s'inscrit dans un cadre spatio-temporel spécifique. Elle est à la fois plus proche du client et plus réactive à son environnement. L'émergence du rôle de la PME coïncide avec la montée du secteur tertiaire. Tout comme la PME, les activités de services s'inscrivent dans un cadre spatio-temporel où les proximités spatiale et temporelle sont des impératifs stratégiques absolus. Dans un tel contexte, l'organisation-PME est certainement la forme organisationnelle la plus répandue et la mieux adaptée.

4. Espace long – Temps court : le secteur quaternaire

Depuis le début des années 80, les progrès réalisés dans les technologies d'information et de communication ainsi que dans le domaine des transports, de même que l'accélération du rythme de l'innovation et de la déréglementation financière ont exercé une influence décisive sur le processus de globalisation. Sous les effets combinés de ce que plusieurs auteurs appellent la "révolution logistique", les délais de réaction des entreprises se raccourcissent simultanément à l'élargissement spatial généralisé de leurs activités. Le développement des infrastructures (transports et télécommunications) tend à effacer la dimension de l'espace, tandis que les progrès de l'électronique, qui permettent de programmer des événements se déroulant en temps réel tendent à effacer la dimension du temps. L'objet des technologies de l'information et des communications est avant tout de contracter le temps, c'est-à-dire de le décomposer sans cesse plus finement.

Parallèlement à l'émergence de ce contexte globalisant, les systèmes de production s'informatisent pour donner naissance à la gestion en flux tendus et en temps réel. La méthode des flux tendus intensifie la maîtrise des délais et donc du temps et de l'espace. On passe d'une proximité de lieu à une proximité de délai.

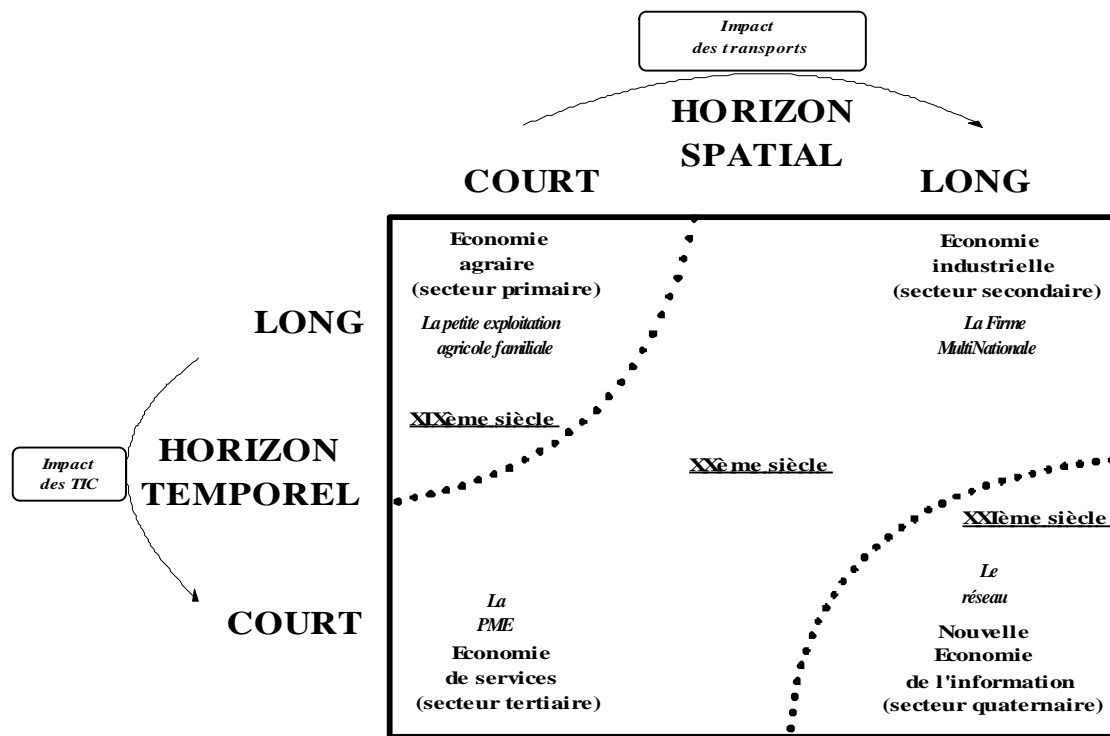
En somme, en ce début de XXI^{ème} siècle, l'entreprise doit être capable de réagir de plus en plus vite (Temps court) et d'agir de plus en plus loin (Espace long). Dans cette nouvelle économie, le modèle du réseau est incontestablement le plus adapté car ce mode d'organisation permet de fonctionner dans un cadre spatial long et dans un cadre temporel court.

Le capitalisme mondial se transforme en un capitalisme partenarial, fondé sur la multiplication des alliances transfrontières. Cette évolution induit de nouveaux modes de gestion remettant en cause les canons les plus classiques du management. La nouvelle entreprise-réseau est un dépassement des catégories classiques de la grande entreprise et de la petite entreprise et se caractérise par des choix de management de plus en plus paradoxaux (standardisation et personnalisation, rapidité et qualité, global et local...).

Dans cette nouvelle économie, force est de constater l'émergence d'un nouveau secteur, le secteur quaternaire, que certains comparent à la découverte d'un nouveau continent – avec ses nouveaux héros (Bezos, Chambers, Dell...), ses nouveaux empires (Yahoo, AOL, Oracle, Cisco, Amazon...), ses nouvelles formes de piratage (les *crackers*, les virus...). Ce nouveau secteur regroupe l'ensemble des activités de gestion et de diffusion de l'information : les autoroutes de l'information, les banques de données, l'Internet, le multimédia... Une des particularités de ces activités est qu'elles se destinent toutes à conquérir d'emblée le marché mondial. L'Internet est l'archétype de l'instantané planétaire. Les activités du secteur quaternaire illustrent parfaitement les phénomènes de *dilatation spatiale/contraction temporelle* induits par la nouvelle économie.

Au total, il est possible d'esquisser quatre configurations spatio-temporelles. A chaque configuration est associée un type d'économie, un secteur dominant et un mode organisationnel spécifique.

Schéma 54. – *Configurations spatio-temporelles et types d'organisation et de secteur*



Source : Torrès, 2000, "l'entrepreneuriat face à la globalisation".

5. L'ère de la chrono-compétition mondialisée

Les rapports à l'espace et au temps se sont considérablement modifiés durant le dernier siècle. L'émergence d'une dilatation de l'espace et d'une contraction du temps sont les traits marquants de ces évolutions. La nouvelle économie signifie l'ère de la compétition planétaire basée sur le temps. De nouvelles pratiques de management mises en œuvre par les grands groupes industriels montrent à l'évidence l'importance de cette "**chrono-compétition mondialisée**" : l'ingénierie concourante, la différenciation retardée, le juste-à-temps, le *reengineering*, les stratégies de globalisation... Ces techniques de management sont tout autant les causes que les conséquences de la contraction temporelle et de la dilatation spatiale induites par la nouvelle économie. Les délais qui séparent la phase de conception d'un nouveau produit de celle de sa commercialisation se sont considérablement raccourcis. Les délais qui séparent la phase de création de l'entreprise de celle de son internationalisation se sont également réduits. Les processus d'innovation et d'internationalisation changent de rythme. La rapidité de réaction et la capacité de gérer à distance deviennent des facteurs clés de succès majeurs en ce début de XXIème siècle.

En guise de synthèse ultime, et en s'efforçant à grands traits de distinguer l'économie d'entreprise classique de cette nouvelle économie d'entreprise, nous concluons par ce tableau qui résume les différents points évoqués dans cet ouvrage :

Tableau 22. – *Economie d'entreprise classique et nouvelle économie d'entreprise*

	Economie d'entreprise	Nouvelle économie
--	-----------------------	-------------------

	classique	d'entreprise
Caractéristiques organisationnelles		
Principes d'organisation	<i>Hiérarchie, centralisation et contrôle</i>	<i>Réseau, décentralisation, incitation et leadership</i>
Facteurs de production	<i>Capital/Travail</i>	<i>Information/Connaissance</i>
Gestion des Ressources Humaines	<i>Compétences</i>	<i>Talents</i>
Modes de financement	<i>Autofinancement/Emprunt bancaire</i>	<i>Capital-risque/Marchés des capitaux</i>
Division des tâches	<i>Décomposer selon les fonctions</i>	<i>Recomposer selon les processus</i>
Facteurs de contingence	<i>Taille et Système Technique (logique de productivité)</i>	<i>Espace et Temps (logique d'accessibilité)</i>
Caractéristiques stratégiques		
Sources de l'avantage concurrentiel	<i>Economie d'échelle et de champ</i>	<i>Innovation et apprentissage</i>
Formule stratégique	<i>Diversification sur une base nationale</i>	<i>Spécialisation sur une base mondiale</i>
Choix stratégiques	<i>1. Standardisation ou sur-mesure</i>	<i>Standardisation et sur-mesure (le principe de la standardisation sur-mesure)</i>
	<i>2. Intégration globale ou adaptation locale</i>	<i>Intégration globale et adaptation locale (la solution transnationale)</i>
	<i>3. Qualité ou rapidité</i>	<i>Qualité et rapidité (les principes de la gestion en flux tendus et de l'ingénierie concourante)</i>
	<i>4. Domination par les coûts ou différenciation du produit</i>	<i>Domination par les coûts et différenciation du produit (le principe de la différenciation retardée)</i>
Stratégies concurrentielles	<i>Compétition ou coopération</i>	<i>Compétition et coopération (le principe de coopération)</i>
Référentiel pertinent	<i>Industries - Filières</i>	<i>Ecosystèmes d'affaires</i>
Auteurs de référence	<i>Taylor, Fayol, Mayo, Lewin, Leavitt, Vernon, Mintzberg, Porter...</i>	<i>Argyris, Barney, Wernerfelt, Bartlett et Ghoshal, Hammer et Champy, Hamel et Prahalad, Moore...</i>