



SHAPING BUSINESS IN SOCIETY

RESPONSABILITÉ GÉOPOLITIQUE DE L'ENTREPRISE

L'Agilité Face aux Crises



ASCENSE

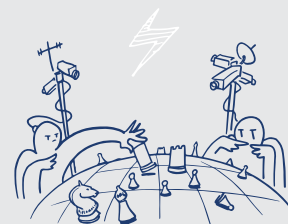
BUSINESS
REVIEW

#1

La géopolitique,
nouveau
champ disciplinaire
des entreprises



Les nouvelles approches
face à la géopolitique
des entreprises



Quand
la géopolitique
s'invite en entreprise.



Master Management des Ressources Humaines

HORAIRES AMÉNAGÉS

EXECUTIVE
MASTER
INSCRIPTIONS
OUVERTES

TABLE DE CONTENU

p 04
Editorial



p 06

**Les Nouvelles Approches
Face à la Géopolitique des
Entreprises :**

Défis mondiaux et gestion des risques



p 22

**La Géopolitique :
Nouveau Champ Disciplinaire
des Entreprises.**



p 28

**Quand la Géopolitique
s'Invite en Entreprise.**



p 34

**Droit International
des Affaires et
Nouvel Ordre Mondial**



p 46

**Prix du Pétrole
Entre le Fondamental
et l'Incertain.**



p 52

**Technologies émergentes
et digitalisation de la Supply
Chain**



p 62

**LE MARKETING
INTERACTIF
ET IMMERSIF**

*Un levier d'agilité et une responsabilité
sociétale pour le secteur privé.*



p 72

**L'Entreprise Familiale
Marocaine**



p 82

Normes IFRS :
La géopolitique de la comptabilité





EDITORIAL

ESCA EM a su profiter des opportunités que nous a proposées, malgré tout, la crise sanitaire qui dure depuis plus de deux ans. Notre institution a renforcé son ancrage dans le digital et a opéré les changements nécessaires dans son nouveau **Campus « intelligent »** au cœur du prestigieux quartier **« Casablanca Finance City »**.

Le lancement d'ESCA BUSINESS REVIEW s'inscrit aussi dans ce mouvement innovant.

Vous vous apprêtez à en découvrir le contenu et vous constaterez que nous avons privilégié la convivialité et la facilité dans la lecture. Mais ces deux caractères n'ont pas réduit ses empreintes intellectuelle et académique car nous avons mobilisé toutes les « **ressources intelligentes** » dont nous disposons afin de vous apporter une vision limpide et objective à propos de questions cruciales qui interpellent régulièrement notre communauté. Nous avons pensé, notamment, à ceux qui ont la lourde tâche d'entreprendre, qu'ils soient cadres ou dirigeants. Nos règles éditoriales seront la sobriété, l'objectivité et le respect de toutes les idées et courants qui alimentent notre savoir. Nous exploiterons dans ce cadre notre potentiel académique et partagerons avec vous les thèmes qui constituent vos préoccupations. Notre corps professoral constitue notre principal contributeur, dont la diversité pourra répondre aux attentes du plus grand nombre.

Chaque parution sera orientée vers un « thème central » qui sera repéré et déployé selon la conjoncture et les préoccupations du moment.

Cette crise et ses prolongements nous ont paru suffisamment graves pour occuper une grande partie de ce premier numéro.

Nous avons ressenti les difficultés que traversent les entreprises pour définir leurs choix et décisions devant les bouleversements géopolitiques que l'actualité nous livre chaque jour. Nous ne pouvons pas ignorer cette situation dont les effets vont agir durablement sur le management des entreprises marocaines et solliciter largement les compétences des dirigeants dans les domaines stratégiques et de l'agilité.

Mais nous n'avons pas opté pour l'exclusivité et vous trouverez dans cette revue d'autres idées et analyses à propos de questions non moins importantes qui touchent l'organisation et la gestion des entreprises de notre pays. Cette forte diversification du contenu de la revue n'est pas un hasard car elle fait partie de notre préoccupation permanente de communiquer et interagir avec l'ensemble de notre communauté et de veiller à rebondir sur tous les événements qui viennent enrichir nos connaissances.

ESCA école de Management a organisé le 15 juillet 2022, un événement majeur sur un thème qui concerne l'une des principales richesses de notre pays, l'entreprise familiale, qui constitue la majeure partie de notre tissu économique. Le "Forum des Entreprises Familiales ESCA 2022", coorganisé avec « American University in Cairo » s'est tenu dans notre nouveau campus les 14 et 15 juillet 2022, offrant l'occasion à des chercheurs de haut niveau du Maroc et de plusieurs autres pays de réfléchir sur les aspects les plus pertinents du management de ces entreprises, en privilégiant celles qui sont établies dans des pays arabes.

Vous trouverez dans ce numéro un article dont le contenu revient sur les éléments phares de ce forum.

Mourad Harici.

bonne lecture !



Les Nouvelles Approches Face à la Géopolitique des Entreprises :

Défis mondiaux et gestion des risques

Les turbulences de son environnement placent l'entreprise dans une situation de plus en plus complexe et difficile en matière de responsabilité géopolitique. Elle doit discerner et répondre à de nouveaux défis tout en imaginant de nouvelles règles en matière de gestion des risques. S'exercer à la diplomatie et intégrer de nouveaux concepts dans ses politiques internes devient une véritable nécessité. Réussir ces défis majeurs passe par la relocalisation de ses chaînes de valeur dès que cela devient vital, lorsque le marché et la compétition le lui dictent.

Dans un contexte turbulent, où la Russie tente par tous les moyens de revenir sur l'échiquier international, la Chine qui veut se positionner sur la scène mondiale, les États-Unis qui gardent leur suprématie et l'Europe qui rencontre de plus en plus de difficultés à s'affirmer comme leader international, le monde de l'entreprise et ses pratiques ont évolué.

La concurrence entre les puissances mondiales, les pays émergents... a eu pour effet de transformer l'entreprise en un « acteur » incontournable de la géopolitique.

Notre article étudie plusieurs points essentiels, tout d'abord, nous allons nous concentrer sur la présentation des nouvelles approches face à la géopolitique des entreprises ; nous traitons notamment le concept de la diplomatie dans le monde des affaires, puis les politiques internes de l'entreprise et enfin nous abordons le principe de l'émergence de la responsabilité géopolitique des entreprises.

Ce papier est une occasion également pour aborder, d'un côté, les défis mondiaux des entreprises (le rôle du pétrole dans les affaires à l'international, les entreprises et le degré d'implication de l'Etat à l'étranger...) et, de l'autre côté, la gestion des risques géopolitiques.



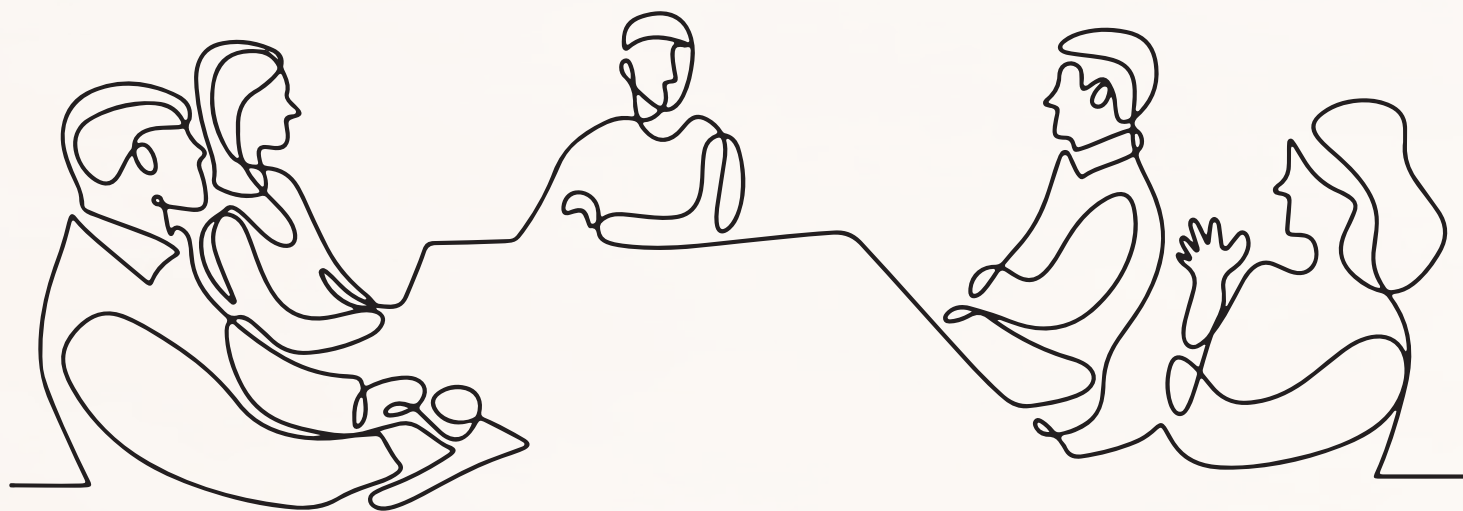
MOHAMED BOUAMAMA

Mohamed Bouamama est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université de Bordeaux.

Il est professeur à ESCA Ecole de Management et a de riches expériences professionnelles en tant qu'enseignant-chercheur en France.

Dr. Bouamama est un auteur de plusieurs articles scientifiques et de contributions intellectuelles.





L'entreprise et la diplomatie.

Actuellement, les entreprises occupent une place importante dans l'économie nationale et internationale, cela pousse les États à comprendre qu'elles peuvent représenter un atout de taille dans leur diplomatie. Gérer et anticiper les évolutions politiques, les analyser, et choisir une diplomatie sont des comportements assez nouveaux pour un certain nombre d'entreprises.

Le lobbying est une forme de l'impact des entreprises sur les décisions prises par des institutions comme la commission européenne. Ces décisions pourraient se manifester sous plusieurs formes, elles peuvent même préconiser parfois d'intervenir ou pas dans un pays.

L'entreprise doit gérer des crises à l'étranger comme les menaces terroristes à l'international. Il est donc de l'intérêt de l'entreprise de **collaborer étroitement** avec l'État qui a son tour intervient dans les conflits où il n'est pas engagé directement afin d'y garantir la paix.

La maîtrise des situations et la **collecte des informations stratégiques** sur les auteurs de la crise permettent d'assurer des actions diplomatiques contribuant à faire face aux différents risques. Le danger de terrorisme, par exemple, qui persiste encore dans plusieurs pays au monde découle de groupes et organisations qui échappent à tout contrôle étatique. C'est pour cela, une **collaboration étroite entre l'entreprise et l'État** doit se réaliser pour une lutte efficace face au risque et mettre en place une stratégie de protection et de prévention.

Politiques internes de l'entreprise

L'entreprise doit être en harmonie avec son environnement.

Il faut qu'elle pense à intégrer les éventuelles répercussions de chacun de ses actes. Ainsi, sa croissance et son développement ne doivent en aucun cas être perçu comme se faisant à l'encontre des intérêts du pays convoité.

Avec l'émergence et le développement des systèmes d'information, les entreprises sont de plus en plus adeptes des études prospectives.

Ce genre d'analyse est adopté dans les processus d'investissement ou encore dans la signature du contrat.

Il aide l'entreprise de s'assurer et d'analyser les risques potentiels d'un projet donné.

L'entreprise a l'intérêt de connaître son terrain et les habitudes culturelles de son environnement. Chez les entreprises anglo-saxonnes et asiatiques, la pratique du renseignement est très répandue. Ainsi, l'intelligence économique est un élément à intégrer dans l'entreprise.

Par ailleurs, le travail fourni par un pays pour faciliter l'intégration des minorités au sein d'une nation et à plus petite échelle l'entreprise, contribue à favoriser la cohésion sociale au niveau national, et au niveau des affaires cela permet à cette entreprise de conquérir des marchés dans les pays d'origine de ses salariés issus des minorités ; nous savons bien que les barrières se lèvent facilement quand il s'agit de personnes possédant la même culture.



Le consultant-expert international Noël Equilbey a publié en 2004, son livre qui s'intitule, « **Le management interculturel** », où il explique que :

« Bien que cette définition soit controversée, la culture est envisagée comme l'ensemble stabilisé des valeurs, traditions, symboles, langage, comportements et modes de pensée largement partagés dans une société et, par extension, dans une entreprise donnée. [...] Ces valeurs et traditions orientent fortement les façons de penser ainsi que les modes de vie et de travail : elles ont de ce fait, une influence reconnue sur les différents types de management ».



Le processus de collecte, de traitement et de diffusion de l'information doit s'appuyer sur une information fiable afin qu'elle soit utile aux acteurs économiques pour faire face aux risques et dangers potentiels.

Vers une responsabilité géopolitique des entreprises

L'environnement dans lequel les entreprises évoluent et leur volonté à s'internationaliser et à accéder aux marchés étrangers est un facteur géopolitique déterminant de leur activité et leur stratégie de croissance.

Les entreprises, par leur nature, produisent des biens et services. Elles sont des acteurs-clés de la richesse des nations, donc de leur puissance. En même temps, leur activité est stratégique car elles sont à la recherche perpétuelle pour pouvoir accéder à l'information, aux données, aux matières premières, aux investissements, aux technologies et innovations et à une main d'œuvre soit qualifiée, soit bon marché.

Cette importance stratégique des entreprises s'est manifestée sur la scène internationale, notamment depuis le début de la pandémie de Covid-19 qui a dévoilé la vulnérabilité et la dépendance des économies à l'égard des approvisionnements étrangers. Cette dépendance, était spécialement forte vis-à-vis de la Chine, ce qui met en danger les souverainetés nationales de plusieurs pays au monde.

En outre, la guerre en Ukraine engagée par la Russie, est un autre exemple montrant le coût d'une déstabilisation géopolitique et son impact sur l'économie mondiale, et notamment européenne qui est dépendante pour ses approvisionnements en gaz.



Ainsi, ces prises de conscience pourraient avoir pour effet de relocaliser une partie des chaînes de valeur des entreprises sur leur territoire nationale et, par conséquent, d'en réduire la dépendance industrielle ou de mettre une stratégie de production nationales au lieu d'importer.

Par contre, certaines dépendances poursuivront certainement, comme celles aux matières premières qui restent incontournables.

Il est clair que pendant les dernières décennies les entreprises sont de plus en plus interrogées sur leur responsabilité.

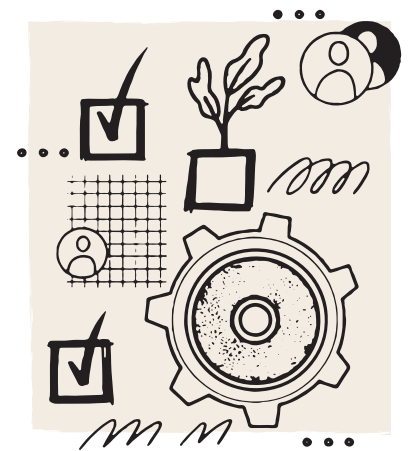
Dans un monde devenu comme un village et dans un contexte où les chaînes de valeur sont internationalisées, la responsabilité des entreprises dépend de plus en plus d'enjeux géopolitiques et internationaux.

À ce stade, nous pouvons citer les dénonciations de pratiques sur Instagram, Twitter ou Facebook de plusieurs entreprises du secteur textile en Europe, aux USA ou ailleurs, accusées de produire en Chine grâce à l'exploitation des Ouïghours.

Les États prennent le relais sous la pression de leur opinion publique et légifèrent ou réglementent.

Enfin, les parties prenantes, investisseurs ou clients, exigent à leur tour plus de responsabilité de la part des entreprises.

Le risque réputationnel en devient un défi majeur, soutenu par un accroissement des régulations sur ces thématiques « responsables ».



Par ailleurs, le respect de critères " ESG " (**environnement, social et de gouvernance**) dans un climat de rude concurrence sur les marchés mondiaux, et les exigences de rentabilité des investisseurs ou celles d'un bon rapport qualité/prix des clients peuvent toutefois entrer en contradiction. C'est probablement pour cette raison que les entreprises ont du mal encore à intégrer cette dimension de responsabilité, alors même que cette question du « **comportement responsable** » des entreprises est aussi devenue géopolitique. La lutte contre la corruption en est une illustration.

1. DÉFIS MONDIAUX DES ENTREPRISES

La faiblesse appelle toujours l'agression, et le manque de puissance entraîne la démission du pouvoir politique.

Henri Kissinger, Politique et stratégie de défense.

La première préoccupation d'une entreprise intéressée par les marchés étrangers est de définir son exposition éventuelle au risque politique, cela n'est possible qu'on mettant en place une matrice identifiant les risques majeurs qui pèsent sur ses projets et la façon d'améliorer sa sécurité. Elle sera obligée d'étudier et analyser une stratégie d'implantation et d'investissement. Par ailleurs, cette recherche des opportunités à l'international et l'accroissement des accords du libre-échange entre les pays renforcent la mondialisation, les dépendances et les interdépendances des pays. Ce système peut être un facteur de partenariat comme ce fut longtemps le cas entre la Chine et les États-Unis, mais également un facteur d'instabilité et de vulnérabilité comme récemment dans la crise du Covid-19.

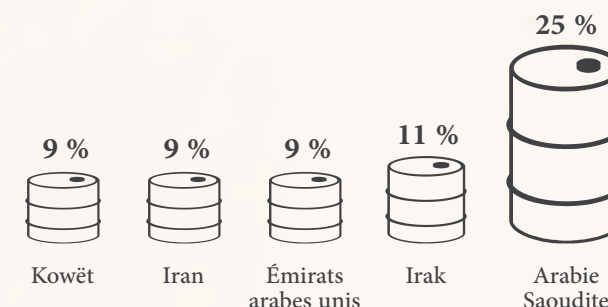
Ainsi, en parallèle de certains avantages visibles, la mondialisation présente un danger et une menace pour la concurrence et la compétition entre les entreprises autant que pour les États.

Plusieurs nations ont développé un comportement de produire et consommée national, une réaction naturelle pour défendre et prioriser les intérêts nationaux.



L'or noir au cœur du sujet

Beaucoup de conflits internationaux se résument dans la volonté des entreprises et des pays à posséder les ressources naturelles (la matière organique fossile comme le pétrole, le charbon, le gaz naturel, ... la matière première minérale telle que l'eau douce, les minerais métalliques...), les sources d'énergie (énergie solaire, énergie éolienne...). Les entreprises, notamment les multinationales, savent parfaitement les enjeux géopolitiques et l'importance de contrôler ces ressources. Prenons le cas du pétrole, nous savons qu'il est devenu, depuis les années 50, la première source d'énergie dans le monde. Les entreprises sont conscientes que les principales réserves se trouvent pour :



Ces pourcentages nous expliquent les enjeux et les orientations stratégiques pilotée par la conquête de cette matière première.

La politique étrangère des États-Unis et des puissances émergentes comme la Chine, l'Inde et le Brésil est motivée par la recherche des sources d'énergie à bas coûts et en premiers lieu l'or noir. Nous constatons une corrélation directe et positive entre les stratégies des multinationales et les politiques des États,

comme le cas de la guerre des États-Unis et les alliés contre l'Irak. A ce stade, l'invasion américaine de 2003 a pu renverser Saddam Hussein. Malgré la forte présence des États-Unis dans le pays, et leur stratégie pour profiter de l'installation d'un régime politique qui leur soit favorable pour l'exploitation des gisements irakiens, la Chine a réussi son entrée également sur ce marché, elle est actuellement de plus en plus présente dans l'industrie pétrolière en signant divers contrats avec le gouvernement irakien. La croissance du géant asiatique ne peut se faire loin de la sécurité énergétique, c'est la raison pour laquelle que l'État chinois profite de la vulnérabilité de l'Irak pour contrôler les hydrocarbures qui lui manquent sur son territoire.

Ainsi, le désaccord commercial entre les intérêts de Washington et de Pékin est bien présent et chacune des capitales cherche à marquer son influence à Bagdad et tente de contrôler les champs pétrolifères géants qui ne sont exploités encore qu'à 60 % de leurs potentiels. En outre, d'après Spoutnik, la Chine est devenue l'importateur majeur de pétrole irakien avec un achat global de 50% de l'or noir irakien extrait.

Cependant, malgré ces bons chiffres, en s'implantant en Irak la Chine et ses entreprises rencontrent de plus en plus de dangers au niveau sécuritaire. C'est pour cela d'ailleurs que la reconstruction de l'Irak est difficile à réaliser et les investisseurs étrangers restent prudents.

Les entreprises et le degré d'implication de l'Etat à l'international



Les difficultés et les conflits peuvent résulter d'un rejet brutal d'une contribution étrangère ou extérieure.

En fait, le monde est loin d'être uniforme culturellement, l'attachement d'un groupe social à son identité ou à sa culture ou généralement à un espace culturel pourraient encourager le sectarisme et empêcher l'implantation d'une entreprise à l'international ou freiner même les échanges commerciaux.

Ces rejets peuvent fragiliser les entreprises à l'international.

L'effort de comprendre, et d'intégrer les spécificités culturelles dans la stratégie de l'entreprise souhaitant s'implanter dans une région ou dans un pays convoité devient un facteur primordial pour sa réussite.

Les refus d'un investissement étranger par l'opinion publique et pour des raisons culturelles pourraient avoir différentes formes. Par exemple, en mars 2006, la société Dubaï Ports World achetait 6 ports aux USA pour un montant de 6,9 milliards de US dollars, ce qui avait suscité un tollé aux États-Unis suite auquel la Société émiratie cède ses ports américains à l'assureur américain AIG en octobre 2006.

En outre, l'entreprise peut se retrouver totalement isolée et avoir le sentiment d'être en terrain ennemi.

Elle ne peut se développer sans faire de concessions.

La mondialisation a contribué à l'établissement d'espaces régionaux qui offrent à l'entreprise des opportunités et des nouveaux marchés.

Dans ce contexte, la collaboration entre l'Etat et les entreprises est incontournable pour réussir la stratégie de conquête des marchés étrangers.

Ainsi, l'État joue un rôle de soutien aux entreprises nationales du fait que les gouvernements aient des intérêts concordants avec les chefs d'entreprise.



Les diplomates sont invités à mettre tous leurs moyens au service de l'entreprise afin de permettre à celle-ci de pénétrer de nouveaux marchés étrangers.



L'entreprise et la révolution numérique

Nous avons possédé Internet. Nos entreprises l'ont créé, l'ont élargi et perfectionné.

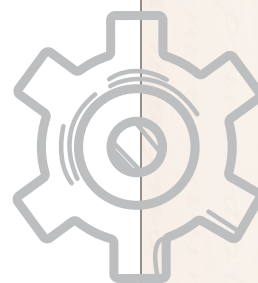
Barack Obama, février 2015.

Le pays qui sera leader dans le domaine de l'intelligence artificielle dominera le monde.

Vladimir Poutine, septembre 2017.

Si notre parti ne parvient pas à faire face aux défis représentés par Internet, il ne saura relever le défi de rester au pouvoir à long terme.

Xi Jinping, décembre 2017.



La digitalisation et la modernisation des processus des entreprises (approvisionnement, production, commercialisation, ...) et la transformation de leur modèle d'affaires, leur organisation, leurs modes de conception et de commercialisation, est devenu un pilier incontournable de leur croissance nationale et internationale.

L'émergence des outils numériques donne naissance aux nouveaux projets d'industrialisation. Dans ce contexte, le projet stratégique « Industrie 4.0 », appelée industrie du futur ou quatrième révolution industrielle, apportent des innovations liées à l'internet des objets et aux technologies du numérique, tels que la **robotique collaborative "cobotique"**, la **réalité augmentée**, l'**impression 3D**, l'**intelligence artificielle...** afin d'exploiter les données issues du Big data.

Dans ce nouveau modèle, la coordination de ces technologies consiste à faire augmenter l'efficacité des processus industriels avec le moins d'intervention humaine en augmentant la productivité et en réduisant les coûts et la consommation d'énergie.

D'après les études, les perspectives de bénéfices économiques de ce modèle de production intelligente « Smart Product » ont motivé le gouvernement fédéral allemand à soutenir l'idée en intégrant l'Industrie 4.0 dans la stratégie de Hautes technologies pour l'Allemagne.

En adhérant à cette révolution numérique, l'Etat Allemand conteste le comportement des GAFAM, - ces géants de l'internet que sont Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft – qui possèdent l'exclusivité de la relation avec le client et le monopole de la captation des données d'usage, véritable trésor de guerre.

Il est à noter également, que la production des entreprises est en train de vivre une modification au niveau du concept de production par l'extension de l'**impression 3D**, assurant une fabrication sur mesure. La valeur créée par le processus de production de l'entreprise est assurée principalement par la modélisation numérique et plus généralement par la recherche et développement.

Les unités de production des entreprises implantées à l'international pourraient s'approcher des consommateurs pour mieux répondre localement à leurs besoins.



2. LA GÉOPOLITIQUE DES ENTREPRISES ET LA GESTION DES RISQUES

La prévision provient uniquement des renseignements obtenus auprès de ceux qui connaissent la situation de l'adversaire.

Sun Tzu, *L'art de la guerre*, ch. 13, L'espionnage.

Les préoccupations d'ordre géopolitique ont attiré l'attention du chef d'entreprise. Sa priorité est d'anticiper, et de cartographier les risques potentiels qu'il faut maîtriser afin de tirer profit des opportunités offertes par la mondialisation. Les entreprises ont rapidement compris qu'il faut intégrer une approche géopolitique dans leur système de prise de décision et dans l'élaboration de leur stratégie.

Les défis de croissance et de compétitivité conduisent les entreprises à prospecter des environnements culturels et politiques différents. Il s'ensuit un accroissement naturel du niveau de risque associé aux complexités des processus et des chaînes d'approvisionnement relativement décentralisées géographiquement. Ainsi, l'entreprise mondialisée rencontre souvent des situations conflictuelles. Les guerres, les menaces terroristes, problèmes de stabilité réglementaire de certains pays, les expropriations, la corruption, le chantage sur les ressources... ont eu pour effet de placer au premier rang ces préoccupations des entreprises, notamment les multinationales, et la protection de leurs salariés expatriés à l'étranger.

La sécurité est un marché en pleine expansion offrant aux anciens militaires en reconversion des remarquables opportunités professionnelles. Les services proposés vont de la sensibilisation aux problématiques de sécurité, à des audits de sites précis, en passant par l'accompagnement de salariés en mission.



Il est conseillé de tenir compte des usages de ces pays à risque. L'entreprise doit s'informer en temps réel sur la situation des pays dans lesquels se trouvent ses salariés. Certaines multinationales n'hésitent pas à créer de « véritables bases sécurisées » ; on en trouve au Nigeria, au Pakistan, au Brésil, en Arabie Saoudite.

Les employeurs sont considérés comme responsables face à un environnement de plus en plus sensible au désordre. Les salariés, les actionnaires réclament une garantie de sécurité et de sûreté devant la montée des risques. Une formation doit être dispensée au personnel des entreprises avant leur départ.

Avec l'augmentation du nombre d'expatriés dans le monde, il y a obligation pour le chef d'entreprise d'apprécier, d'évaluer les risques et bien entendu d'informer et de former le personnel appelé à y travailler. Il faut donc opter pour un plan de sécurité complet ; pour cela il est important de dresser non seulement une liste exhaustive des pays sensibles, mais aussi d'établir une échelle des risques.

L'objectif est de réagir au plus vite et au mieux. Non seulement la direction doit faire face à ce risque dans sa politique interne mais en cas de faillite de sa part, elle peut être amenée à subir des poursuites, des plaintes des familles des victimes.

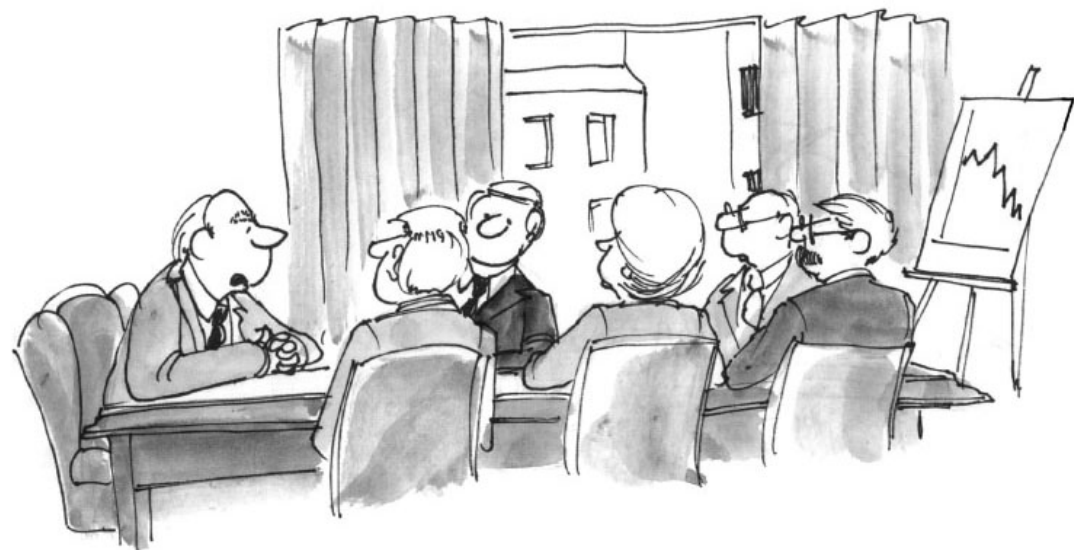
Par exemple, pour le **groupe Total**, face aux menaces, a mis en place des niveaux d'alerte d'un pays :

- **Blanc** est de niveau faible.
- **Jaune** correspond à un niveau moyen.
- **Orange** est un haut niveau de menace (*les familles des salariés doivent partir*).
- **Rouge** qui représente un très haut niveau de menace. *La logique impose une réduction au minimum du personnel suivie d'une évacuation si le contexte n'est plus tenable.*

Il y a des événements – tels le chantage, le kidnapping, la guerre civile – qui sont pratiquement impossibles à prédire ; s'ils surviennent, cela engendre une tension exceptionnelle au sein de la société. Celle-ci crée « **une cellule de crise** » qui gère la crise en identifiant les personnes devant faire partie de la cellule, les personnes extérieures (diplomates, militaires), en élaborant les scénarios les plus probables, la politique de communication et les solutions à envisager.



➤ Pour mieux maîtriser les risques géopolitiques, les entreprises utilisent également plusieurs méthodologies. Parmi les solutions envisageables pour atteindre un tel but on peut citer le suivant :



- **Accepter certains risques considérés comme résiduels**

(le risque lié à l'indépendance de la justice dans les pays développés par exemple).

- **Prendre des mesures de prévention pour renforcer,**

par exemple, les contrôles sur les fournisseurs afin de ne dépendre pas de matériaux produits en zone de guerre, ou d'éviter un circuit logistique risqué dans un espace de conflit « la piraterie autour de la Corne de l'Afrique...c'est cela, entre autres, qui a transformé Djibouti à être un pivot stratégique aux puissances étrangères à travers l'implantation de leurs bases militaires).

- **Couvrir le risque par son transfert à un organisme d'assurance**

(par exemple : la Coface "Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur ", US EXIM " Export-Import Bank of the United States ", ...).

- **Mettre fin au risque en arrêtant une activité donnée.**

Enfin, il est à noter que, les guerres commerciales entre les Etats, comme par exemple celle entre les Etats-Unis et la Chine, ne cessent d'augmenter ces dernières années.



La rivalité sino-américaine s'accélère dans tous les domaines et notamment sur le plan de l'innovation technologique ; la technologie 5G permettant un accroissement de la rapidité dans les secteurs stratégiques (le domaine de mobilité, e-santé, industrie, robotique, ...), a poussé plusieurs pays occidentaux à prendre des mesures dans l'intérêt de leur sécurité nationale et contre le géant chinois Huawei.

Donc, les entreprises sont obligées d'intégrer dans leur décision stratégique le facteur géopolitique et les risques qui en découlent.

Avec les derniers événements sur la scène géopolitique internationale, l'incertitude de l'environnement devient de plus en plus difficile à prévoir avec une bonne fiabilité. Ainsi, face aux difficultés d'anticiper le risque géopolitique potentiel, les entreprises devront travailler désormais sur un modèle d'affaires agile permettant de prendre en compte les variations de la dimension géopolitique dans leur matrice décisionnelle et selon des scénarios planifiés et étudiés d'avance.



La Géopolitique : Nouveau Champ Disciplinaire des Entreprises.

Les bouleversements que connaît l'environnement de l'entreprise depuis plusieurs années doivent être pris en considération dans l'élaboration des modèles stratégiques et dans le management de manière plus générale. Mais ces événements doivent aussi conduire les « business schools » à adapter leurs programmes de formation et à les modifier assez rapidement.

« l'école du futur » est en préparation !

En à peine 30 mois, 3 événements majeurs ont bouleversé la planète, amenant les entreprises à changer leur vision du monde et à adopter de nouveaux modèles stratégiques. Ces 3 événements :

le Brexit (1ère fois qu'un pays sort de l'UE), **le Covid** (confinement et couvre-feu inouï pour les pays occidentaux) et **la guerre en Ukraine** (guerre aux portes de l'Europe) n'ont fait que confirmer l'importance de la dimension géopolitique dans la vie des entreprises.

Aucune entreprise n'est à l'abri, directement ou indirectement, d'événements géopolitiques qui ont forcément des impacts sur leur stratégie et leur fonctionnement.

Il est d'ailleurs intéressant de noter que le mot géopolitique apparaît très souvent dans la communication des entreprises pour justifier des bons comme des mauvais résultats !

Plus sérieusement, ces dernières ont besoin de comprendre le monde pour pouvoir prendre la bonne décision.

Cependant, la difficulté pour les entreprises est d'appréhender ces nouvelles situations auxquelles elles font face ; des situations complexes, pour lesquelles elles n'ont pas été préparées et pour lesquelles de toute façon, il n'y a pas de réponse type.

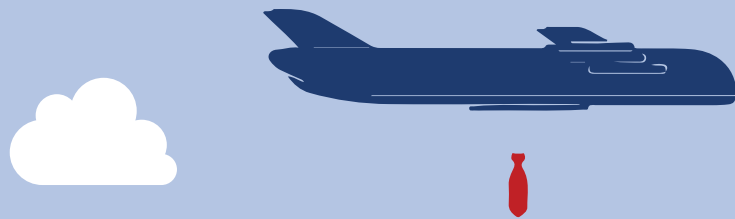


JEAN-FRANÇOIS
FIORINA

Lorsque le regretté Jean-François FIORINA, ancien Directeur adjoint de Grenoble École de Management et Directeur de l'IPAG Business-School, nous a proposé sa contribution à notre revue, nous ignorions qu'il réalisait l'un de ses derniers gestes dans la vie. Il nous a quittés subitement le 16 novembre 2022, laissant ses proches et toute notre communauté dans la peine et l'émotion.

Il a écrit ici car la géopolitique était l'un de ses champs de compétence. Nous avons beaucoup apprécié son approche très pédagogique et originale d'un thème important dont nous avons souhaité revêtir cette première parution. Nous avons travaillé et collaboré longtemps avec Jean-François FIORINA, au point de faire de l'institution qu'il dirigeait l'un de nos principaux partenaires européens. Nous avons formé ensemble bien des managers et il y a encore tant à faire ! Nous continuerons à œuvrer dans la direction que nous avons tracée avec lui pour éterniser son action et à sa mémoire.

Repose en paix, cher ami !



La guerre en Ukraine est (hélas) un excellent exemple de ces nouvelles situations et je suis sûr que personne à la Société Générale, chez Renault, Auchan pour les entreprises les plus connues n'auraient imaginé se trouver face à de tels dilemmes.

J'ai identifié **6 conséquences** directes de la guerre en Ukraine pour les entreprises :

1) L'évaluation du risque géopolitique.

Il ne se résume pas à une analyse du risque pays ou ne se résume pas à un indicateur. Il s'agit plutôt d'établir des scénarii avec leurs conséquences.

Autre élément de complexité, ces scénarii doivent être évolutifs car toute action peut modifier la donne, par exemple une grève soudaine ou les propos d'un dirigeant politique.

Cela suppose d'être capable de raisonner sur différents niveaux sans perdre de vue la réalité des entreprises.



2) Les chaînes de valeur.

Déjà fortement mises à mal par le Covid, elles sont en voie de relocalisation ou de réorganisation à la fois pour des raisons stratégiques (risque de perturbation dans l'approvisionnement) ou pour des raisons logistiques (Ukraine est un lieu de transit des nouvelles routes de la soie). Elles supposent de la part des entreprises une remise à plat de l'ensemble de leur processus logistique, ce qui les amène aussi à réfléchir en termes de relocalisation. Quoi qu'il en soit, une conséquence importante, cela va se traduire par une augmentation des coûts et donc des prix.

3) Ethique stratégique.

l'entreprise doit-elle prendre position dans des conflits ? La réponse n'est pas que stratégique, elle est également éthique quand on sait l'importance des valeurs (surtout pour la jeune génération qui est en train de rejoindre le monde du travail) portés par les directions d'entreprises ainsi que la notion de sens. A cela, il faut ajouter l'importance des réseaux sociaux qui rendent l'information instantanée et globale.

Tout un chacun peut se transformer en procureur implacable (la plupart du temps pour des raisons subjectives) se défoulant sur les réseaux sociaux ou comme cela a été le cas dans quelques magasins Auchan en insultant les employés de cette enseigne.

Le dirigeant d'entreprise doit réagir tout de suite sans forcément avoir toutes les infos en « satisfaisant » l'ensemble de ses parties prenantes qui peuvent avoir des visions différentes.

Cela pourrait se résumer à garder la tête froide pour répondre tout de suite sans se mettre en danger sur le moyen et long terme !

4) La stratégie.

Quelle stratégie adopter en Russie en sachant qu'il sera difficile pour les entreprises qui quitteraient la Russie de revenir avant quelques années.

La BS de Yale tient à jour une BDD des décisions des entreprises étrangères présentes à Moscou et a identifié 5 types de stratégies.

5) L'interculturel.

Comment être capable de continuer à faire travailler ensemble des équipes internationales dont les positions et avis peuvent être radicalement différents sans que l'ambiance de travail ne tourne rapidement au conflit. C'est pour l'instant une thématique peu identifiée mais qui risque de devenir un vrai problème surtout si le conflit s'enlise.

6) Les sanctions.

Les sanctions sont devenues un élément permanent de la gestion des risques et viennent se rajouter au risque pays.

La problématique est pour chaque entreprise d'identifier son exposition à ce type de risque ce qui pourrait l'amener à modifier sa stratégie d'internationalisation. Ce qui les oblige à une longue introspection car par exemple des sous-traitants de 3ème ou 4ème rang peuvent rentrer dans le périmètre des activités sanctionnées



Au-delà de la guerre en Ukraine, le conflit commercial **Chine / USA** a aussi des incidences sur la stratégie des entreprises.
La question que commence à se poser tous les états-majors est *de savoir si la Chine est toujours l'Eldorado et si une présence sur place est toujours obligatoire ?*

Autre question, les entreprises vont-elles devoir choisir leur camp ou pour les plus importantes cloisonner leurs activités avec des stratégies adaptées à chacun de ces deux pays pour éviter tout litige ou tout problème ?
Là aussi, pas de réponse type mais cela supposera d'être capable de travailler entre autres avec des normes différentes (d'où un véritable casse-tête pour les entreprises de la tech !), des systèmes juridiques différents en évitant d'être dans les radars de l'extra-territorialité de chacun de ces 2 pays.

Cela supposera peut-être de revoir sa carte du monde et de s'implanter dans des territoires tampons comme le Vietnam par ex.

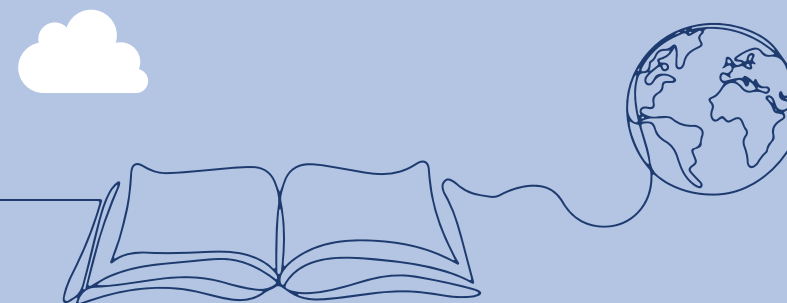
Beaucoup d'impact donc et on voit bien l'importance de la géopolitique d'entreprise comme méthode d'analyse et d'outil d'aide à la décision.

Cette géopolitique d'entreprise est également pour moi une compétence indispensable de tout dirigeant et manager d'entreprise.
Cela suppose qu'ils soient capables de développer des capacités d'analyse, de prospective, de jugement, de décision, d'esprit critique, de penser la complexité, de comprendre les différences culturelles et d'éthique.
Avec un peu de recul, la compétence géopolitique du dirigeant est un élément de son leadership !

Pour nous business-schools, le défi est de former des étudiants capables de piloter tous ces changements.

Le challenge est complexe mais passionnant car il n'y a pas de recette miracle ou de solution type, chaque entreprise devant définir sa propre vision géopolitique. Cela signifie que les managers et dirigeants doivent être capables de définir leur propre grille d'analyse et développer un certain nombre de compétences.
Cela ne peut se faire qu'avec :

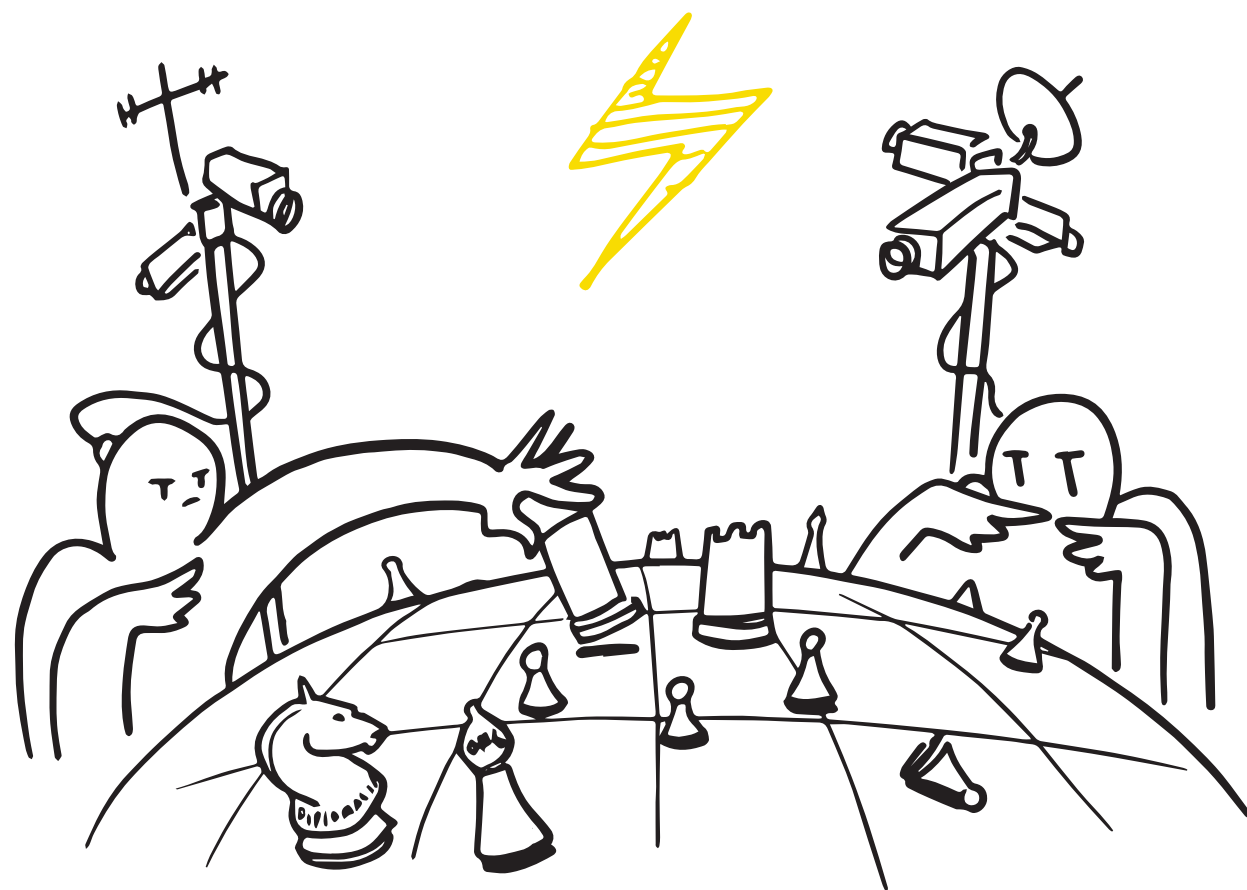
- De la transversalité (par l'intermédiaire de doubles diplômes ou de projets menés par des étudiants de différentes institutions d'enseignement supérieur).
- De l'expérimentation ou des mises en situation (par ex avec des serious games ou des assessments center).
- De nombreuses expériences en entreprises.
- Une immersion internationale (dans la salle de classe ou en mobilité à l'étranger).
- Sans oublier la maîtrise des fondamentaux de management et une très bonne culture générale.



Nous sommes donc au cœur de la problématique de l'école du futur avec la mise en place de nouveaux modèles pédagogiques qui reposent sur le développement et la certification des compétences.

Cette approche est intéressante car elle permet également de former les collaborateurs d'entreprises. De ce fait, elle associe également étroitement les établissements et les entreprises favorisant le développement de partenariats qui peuvent aussi inclure de la recherche.





Quand la Géopolitique s'Invite en Entreprise.

La géopolitique a toujours constitué un enjeu important pour les grandes entreprises multinationales dont l'influence sur les marchés mondiaux et les cercles politiques fait partie des « mœurs » des affaires. Les tensions et les bras de fers se multipliant, la responsabilité dans ce domaine est devenue un point de passage obligé, y compris pour les PME. La crise actuelle, mélange de pandémie et bruits de bottes, a placé cette responsabilité à son niveau le plus aigu, allant jusqu'à exposer l'entreprise à des postures de plus en plus inconfortables.

Le sujet de la responsabilité des entreprises dans les enjeux géopolitiques n'est pas nouveau. Les multinationales ont été considérées depuis de longues années comme des acteurs géopolitiques à part entière ; des acteurs globaux qui travaillent sur des marchés mondiaux et influencent les pouvoirs politiques directement ou indirectement. Différents classements de magazine américains ou de groupe de conseil en stratégie, ont mis en exergue ces entreprises puissantes, influentes qui vont dans certains cas jusqu'à imposer leurs modes d'investissements, leurs méthodes de travail et leurs cultures dans certains pays. La littérature est abondante à ces sujets.

Mais la géopolitique est devenue une compétence nécessaire pour les entreprises en général, sans distinction de taille, de nationalité ni d'activité. Si les plus puissantes multinationales agissent comme de véritables acteurs géopolitiques, les PME sont dans une position fort différente. Ces dernières ont été actrices de la mondialisation et de la croissance du commerce mondial durant les trente dernières années. Elles ont pu consolider, renforcer et étendre leurs chaînes de valeurs. Parallèlement à la croissance du commerce mondial, nous avons observé un renforcement des effectifs de diplomates rodés aux sujets économiques et commerciaux. De nombreux leviers de soft-power (culture, éducation ou art...) ont été mis en place pour soutenir ces expansions économiques.

Nous observons actuellement que les sujets géopolitiques sont devenus essentiels dans la vie des entreprises. Les incertitudes causées dans les relations internationales (même entre alliés, la France s'est vue prendre le marché de douze sous-marins en Australie par les USA en 2021), aux défis de la digitalisation rapide des sociétés, et à ceux engendrés par le changement climatique, rendent les décisions plus complexes au sein du monde des affaires.

Il faut reconnaître que les dix dernières années ont été riches sur le plan des relations internationales, l'émergence de la Chine parmi les BRICS a appelé à de nombreux changements de postures dans le monde.

Les tensions géopolitiques et notamment commerciales entre les Etats-Unis et la Chine ont donné à certaines entreprises de nouveaux rôles dans la dynamique d'influence. Dès l'arrivée du président Trump à la maison blanche après son élection en 2016, les entreprises font partie des leviers de la politique étrangère et des relations internationales. Elles sont projetées au-devant de la scène et sans le souhaiter se trouvent engagées dans les tensions commerciales et économiques.



THAMI GHORFI

Président de ESCA Ecole de Management. A ce titre il est membre de plusieurs instances nationales et internationales, dont l'Academic Advisory Board du Global Business School Network (GBSN Washington DC), et de l'Initial Accreditation Committee de AACSB.

Il est membre de Advisory Board de American University in Cairo School of Business, et de l'International Advisory Council de Barcelona School of Management, de l'Université Pompeu Fabra.

Il est membre expert au sein du Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE). Il est aussi membre du Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique.



BATX en réponse aux GAFAM

Avec la montée des entreprises technologiques américaines lors des années 2000 et le rôle qu'elles ont joué dans la mondialisation des services, les chinois répliquent dès le début de la décennie suivante pour protéger leur marché et agir dans un marché global croissant.

Les GAFAM – Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft sont en croissance dans le monde entier. Leurs valorisations boursières font rougir d'envie. Les entrepreneurs chinois vont répliquer et profiter de la taille de leur marché pour devenir rapidement des entreprises globales.

Les BATX sont des marqueurs de cette nouvelle rivalité. **Baidu** est le puissant moteur de recherche chinois qui fait face à Google et ne laisse pas les données des populations chinoises entre les mains d'entreprises américaines ; **Alibaba** est le géant du commerce électronique qui bénéficie de la puissance de « l'atelier du monde » pour livrer tout ce qui vous vient à l'esprit, **Tencent** est l'acteur des messageries et de transferts de données (pour les garder en Chine) et enfin, **Xiaomi** est le puissant fabricant des smartphones et d'objets connectés.

Les tensions géopolitiques entre les deux puissances, ont amené les Etats-Unis à prononcer des sanctions contre la société Huawei Technologies concurrent de l'américain CISCO,

considérée par Washington comme un agent au service des intérêts de Pékin et non un simple équipementier télécom.

Les Etats-Unis ont mis la pression sur Huawei depuis près de vingt années, se méfiant du statut de l'entreprise chinoise.

Les sanctions sont allées jusqu'à interdire à Google de lui fournir ses logiciels, du matériel informatique ou des services techniques en 2019.

Le Président Joe Biden, ne desserre pas l'étau, au contraire, il a mis en place une réglementation qui ne permet pas à un certain nombre d'entreprises dans les télécoms d'accéder à la licence auprès de la Commission Fédérale des Communications (FCC).

Sans cette licence, aucune possibilité de commercialiser sur le sol américain des smartphones, tablettes ou autres objets connectés.

BUSINESS INSIDER

En mai 2019, Business Insider révèle que Rod Hall analyste chez Goldman Sachs estime selon une simulation que si la Chine menait des représailles envers Apple en contre-attaque, en interdisant ses smartphones sur son territoire, cela représentait 17% de son Chiffre d'affaires et pratiquement 30% de son résultat.

Apple avait d'ailleurs cherché à diversifier ses fournisseurs en s'adressant à d'autres pays tels que l'Inde ou le Vietnam. Dans cette lutte par entreprises interposées, Apple finira par se soumettre à la législation chinoise qui obligent que les données des utilisateurs restent sur le sol chinois. Rappelons que la marque américaine à la pomme a clamé avec force sa philosophie de protection des données face à l'État, et le respect du droit d'expression et du premier amendement de la constitution américaine.





La géopolitique est dorénavant dans le quotidien des entreprises.

Il n'y a pas que les grands groupes américains et chinois qui agissent sous les pressions géopolitiques. Les entreprises sont soumises à ces aléas.

Le contexte international abonde d'exemples :

La pandémie COVID 19 a apporté son lot de batailles : technologies de vaccins, choix de pays prioritaires (smart power ou soft power ?), ruptures de productions et découverte du concept de relocalisation industrielle. Certaines chaînes logistiques ont été rompues et font souffrir les entreprises qui en dépendent.

La guerre en Ukraine, qui met le conflit au cœur de l'Europe et l'affaiblit, a montré de nombreuses répercussions sur la vie des entreprises, dans de nombreuses régions.

Nous nous rendons finalement compte que le monde interconnecté qui a été développé ces dernières décennies était fragile, et que les modèles économiques pouvaient être remis en question. Cette situation amène les gouvernants à soutenir les chaînes de valeurs régionales et des relations renouvelées entre les entreprises.

Ainsi, former des managers, des décideurs, des entrepreneurs nécessite de donner une place à la discipline « géopolitique » pour mieux comprendre le monde, le décrypter, anticiper les tensions, sécuriser les avoirs et simplement décider afin de commercer ou investir.

La connaissance multidimensionnelle que construit la géopolitique est devenue **un must** pour les Business Schools internationales.

Dans un monde en reconfiguration, il faut se doter des meilleurs outils pour y agir.

ESCA

EXECUTIVE
EDUCATION

SHAPING LEADERS

International MBA

HORAIRES AMÉNAGÉS

EXECUTIVE
MBA

INSCRIPTIONS
OUVERTES

EDUNIVERSAL
RANKING 2022
BUSINESS SCHOOLS

#1
IN MOROCCO

#1
IN FRANCOPHONE AFRICA

AACSB
ACCREDITED

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

HEC LIÈGE
Management School - Liège Université

ÉCOLE RECONNUE PAR L'ÉTAT

+212 522 209 120

esca.ma

+212 669 417 314

67-3, Boulevard de l'aéropostale, Place Financière (CFC), Casablanca

Droit International des Affaires et Nouvel Ordre Mondial

Il devient de plus en plus difficile pour l'entreprise de se plier aux règles du droit international tout en observant les règles qui lui sont recommandées en matière de responsabilité sociale et géopolitique.

La période que nous traversons a mis les sociétés multinationales devant des choix étrangers à la bonne gouvernance.

La plupart se sont pliées rapidement mais certaines ont résisté à ce « changement » en privilégiant leur responsabilité sociale et sociétale !



L'un des principaux gages de succès de l'entreprise est sa capacité à s'adapter rapidement à son environnement dans toutes ses composantes, qu'elles soient d'ordre technique, juridique, politique ou géographique ! Elle a toujours su le faire depuis son existence lorsqu'elle est devenue un acteur permanent à l'échelle nationale et internationale. Le plus grand défi qui lui a été lancé est celui d'aller explorer des marchés dans d'autres terres que la sienne, vendre ses produits et services à des citoyen(ne)s qu'il fallait auparavant adopter suffisamment, culturellement, afin de leur permettre d'avoir le comportement consumériste requis.

Si le consommateur marocain apprécie le « big macc » de Mc Donalds, préfère la Renault Clio à la Peugeot 208, n'hésite pas une seule seconde avant de choisir son smart phone, ce n'est pas par hasard, ne vous y méprenez pas ! Il a été patiemment conditionné et les firmes citées ont beaucoup investi pour atteindre leurs objectifs commerciaux. L'effort financier a été souvent tellement intense que le « retour sur investissement » est impossible avant plusieurs décennies. Il est tellement facile d'écrire ou de dire qu'un groupe s'est « implanté » dans un autre pays sans penser aux difficultés que cela suppose.

Dans l'accompagnement de ces grandes aventures, le droit international a toujours été là pour encourager ou dissuader. Sans lui, toute décision aurait été prise dans l'opacité, avec des risques insuffisamment identifiés ou mal évalués. Ce domaine a été très rapidement investi par les grands et moins grands cabinets de conseil en investissement, à coup de séminaires de formation et de « **doing business** »¹



MOURAD
HARICI

Conseil fiscal et Professeur Chercheur à l'ESCA École de Management. Après des études de droit à l'Université des Sciences Sociales de Toulouse, il obtient un Master en Audit et Contrôle de Gestion à l'École Supérieure de Commerce de Toulouse. Il complète cette formation académique polyvalente par un Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées en Audit Juridique et Social à l'Institut d'Administration des Entreprises de Toulouse. Plus récemment, il obtient un diplôme d'Études Supérieures Spécialisée en Fiscalité à l'école des Hautes Études Commerciales de Montréal. Après avoir exercé pendant plus de vingt ans la fiscalité au sein de deux grandes firmes internationales, il crée son propre cabinet de conseil et développe une clientèle diversifiée composée principalement d'entreprises multinationales. Les mandats qui lui sont confiés sont très orientés vers des questions liées à la fiscalité internationale, à l'optimisation des opérations d'implantation de sociétés étrangères et au litige fiscal.

¹ Doing business est une publication adoptée par de nombreuses firmes qui fournit l'information juridique, fiscale et financière aux firmes souhaitant tenter l'expérience internationale

L'environnement juridique international a été enrichi chaque jour davantage par des adaptations et des réformes pour prendre en considération les changements.

Il l'a fait pour permettre le développement des activités de l'entreprise en lui garantissant une stabilité suffisante et compatible avec l'agilité naturelle qu'elle devrait avoir.

Dès la fin de la seconde guerre mondiale, la Charte des Nations-Unies a insisté sur l'importance de :

« créer les conditions de stabilité et de bien-être nécessaires pour assurer entre les nations des relations pacifiques et amicales fondées sur le respect du principe de l'égalité des droits des peuples et de leur droit à disposer d'eux-mêmes » en favorisant « le relèvement des niveaux de vie, le plein emploi et des conditions de progrès et de développement dans l'ordre économique et social » et en recherchant « la solution des problèmes internationaux dans les domaines économique, social, de la santé publique et autres problèmes connexes, et la coopération internationale dans les domaines de la culture intellectuelle et de l'éducation »².

L'entreprise devenait ainsi un vecteur de croissance et de stabilité au plan mondial. D'autres institutions ont contribué à créer et enrichir l'environnement légal propice au développement des affaires et à la coopération entre les États.

Dans l'acte de création de l'Organisation Mondiale du Commerce³, les ministres signataires ont affirmé que :

« l'établissement de cette organisation marque l'avènement d'une ère nouvelle de coopération économique mondiale, répondant au désir généralisé d'opérer dans un système commercial multilatéral plus juste et plus ouvert au profit et pour la prospérité de la population de leurs pays. Les ministres se déclarent déterminés à résister aux pressions protectionnistes de toute nature ».

Ces textes généraux ont été complétés par des traités et accords bilatéraux et multilatéraux, réduisant la souveraineté des États pour permettre à la « mondialisation » de mieux avancer. Ils ont aboli les frontières douanières en signant des accords de libre échange afin de fluidifier la circulation des marchandises, faciliter les investissements transfrontaliers et trouver de nouveaux débouchés. Sauf de rares exceptions, aucune région du monde n'a été épargnée.

Le Maroc, à titre d'exemple, est lié par de tels accords avec l'Union Européenne, les États-Unis, le Canada, les pays du bassin méditerranéen et plusieurs pays d'Asie. Il l'a fait malgré le fait que son économie est encore très sensible aux recettes fiscales.

D'autres États ont jugé utile de conclure des conventions d'investissement sous l'égide d'organismes internationaux comme l'Organisation pour la Coopération et le Développement Économique (O.C.D.E.).

Voici ce que cette organisation avait précisé lors de la conclusion de conventions d'investissement engageant les pays de la zone MENA⁴

« Comme de nombreux autres pays de par le monde, les États de la région MENA ont pris des engagements internationaux garantissant aux investisseurs étrangers un traitement spécifique au travers d'un grand nombre d'accords internationaux sur l'investissement (AII), également appelés « traités d'investissement ». Ces engagements, pris dans le cadre de traités bilatéraux d'investissement (TBI), d'accords régionaux sur l'investissement ou des chapitres pertinents d'accords sur les échanges et l'investissement, confèrent certaines protections aux investisseurs qu'ils couvrent, en plus et indépendamment de celles offertes par la législation interne. Les investisseurs nationaux ne sont généralement pas couverts par ces instruments ».

Le Maroc est allé encore plus loin dans ce sens en proposant la signature d'accords d'investissement avec des entreprises étrangères qui y envisagent une implantation, lorsque l'investissement atteint un montant global suffisant. L'entreprise reçoit en échange des avantages en matière fiscale et d'infrastructure.



À l'heure où nous rédigeons cet article, huit accords internationaux viennent d'être signés avec des entreprises du secteur de l'automobile pour un montant total de 1.7 milliards de Dirhams.



² Charte des Nations-Unies – Chapitre IX article 55

³ OMC – déclaration de Marrakech du 15 avril 1994

⁴ Middle East and North Africa

↘ D'autre part, dans le cadre d'une stratégie d'ouverture de son économie aux investissements étrangers, le Maroc a créé un statut spécial qui a complètement transformé la place financière de Casablanca.

Casablanca Finance City (CFC) a été institué dans un cadre juridique « public – privé », visant à transformer la capitale économique du Maroc en un « hub financier régional » en Afrique. De nombreuses entreprises nationales et multinationales ont déjà acquis ce statut et bénéficient des avantages qu'il offre en matière fiscale, financière et surtout géostratégique.

Au plan fiscal, en vue d'éviter les doubles impositions que pourraient générer des opérations transfrontalières, les États ont eu recours au droit international et signant des conventions. Le Maroc est lié par de tels accords avec plus de cinquante pays.

Malgré cet environnement légal encourageant, l'activité de l'entreprise multinationale pourrait être gênée par des événements qu'elle est incapable de prévoir ni maîtriser. Elle doit, néanmoins, demeurer capable de réagir rapidement selon la capacité d'agilité dont elle a réussi à se doter. Dans le cas contraire, elle pourrait être placée dans une situation de difficulté majeure, au point de renoncer à sa présence dans un pays, avec les pertes que cela entraînerait. Elle pourrait aussi augmenter les mesures préventives afin de minimiser le risque que pourrait générer des événements politiques, économiques ou sociaux de nature compromettante.

Beaucoup d'entreprises concernées ont déjà intégré ces risques dans leur études préalables à une opération d'implantation à l'étranger. Les conseils ont, ici aussi, vite réagi en proposant des listes de pays de couleurs différentes, certaines indiquant un risque majeur et non contrôlable. Il en est ainsi des zones géographiques où des conflits armés voire des guerres civiles sévissent, sans oublier les turbulences liées à l'état de l'économie, la stabilité de la monnaie, le niveau de corruption ou la crédibilité de l'appareil judiciaire...

Ces bases de données doivent être mises à jour de manière régulière pour tenir compte de la conjoncture, au risque de compromettre la pérennité de l'entreprise. Ces erreurs sont régulièrement rapportées par les médias qui annoncent dans un communiqué laconique le départ de tel groupe de tel pays, sans autre précision.

Et « après la pluie le beau temps »

les turbulences cessent dans le pays quitté précipitamment et le groupe multinational tente de s'y réinstaller aussi rapidement qu'il s'y est implanté !

Ce retour n'est possible que si sa capacité d'agilité est suffisamment développée.

Il est probable que nous soyons ici entrain de décrire l'une des formes de la « responsabilité géopolitique » de l'entreprise !

La définition la plus simple que l'on peut attribuer à ce concept complexe est la suivante :

« La responsabilité géopolitique c'est avoir la capacité d'intégrer le raisonnement géopolitique vis-à-vis des décisions stratégiques de l'entreprise. C'est un état d'esprit, une compétence qui se développe, cela s'apprend ».

Le raisonnement géopolitique consiste à apprendre à mesurer les tendances des différents marchés régionaux selon les événements d'ordre politique qui y surviennent ou pourraient y survenir.

Les décisions à prendre devraient, néanmoins, demeurer raisonnables et leur gravité proportionnelle à la nature des événements qui surviennent. Sans cela, elles pourraient devenir absurdes et contraires aux règles de management communément admises.

À titre d'exemple,

un Président de la firme Michelin avait toujours refusé de vendre des pneus à l'ancienne URSS pour des motifs d'ordre idéologique, se privant d'un marché juteux. Cette décision n'avait pris en considération que le courant d'idée circulant en occident visant à combattre le communisme par tous les moyens. Aujourd'hui, en cas de difficulté de l'entreprise, une telle décision pourrait être considérée comme une erreur manifeste de gestion.



En dehors de tels exemples iconoclastes, la responsabilité géopolitique de l'entreprise peut être facilement intégrée dans les outils de management en période de paix et en l'absence de tension sociale. Nous avons assisté à de nombreux événements qui nous ont permis de comprendre que l'entreprise allait pouvoir se déployer dans un environnement de plus en plus stable. Le démantèlement de l'URSS en 1991, mettant fin à une guerre froide d'un demi-siècle et la destruction du mur de Berlin ont été des signaux importants.

Nous pensions qu'il était normal que l'entreprise joue son rôle de citoyenne pleinement et qu'en matière géopolitique elle devait suivre les tendances qui lui seraient indiquées par les dirigeants politiques. Elle devait s'affranchir de certaines obligations et en intégrer le coût éventuel sans que ses décisions aillent à l'encontre d'un ordre mondial établi. Certaines entreprises nous ont choqués profondément lorsqu'elles ont cédé à des mouvements terroristes reconnus, afin de protéger des acquis d'ordre commercial. Dans de telles circonstances, il est clair qu'elles n'ont pas assumé leur responsabilité géopolitique !

Mais que devient cette responsabilité lorsque l'ordre mondial est modifié, effaçant tous les repères et transformant des décisions d'investissement éclairées en possibles erreurs ?

Depuis quelques années, nous sommes les témoins d'une transformation radicale des « schémas géopolitiques ». De nouvelles alliances et de nombreux bras de fers entre États ont donné des maux de têtes aux analystes et ont rendu le travail journalistique de plus en plus délicat et complexe.

L'entreprise se nourrit de l'information que lui servent régulièrement ces professionnels. Elle doit ensuite la transformer en données stratégiques sous sa responsabilité. Plus l'entreprise est de grande taille, plus elle est présente mondialement, mieux elle doit évaluer les effets de l'information reçue sur les décisions qu'elle doit prendre ou ne pas prendre ! À l'heure où nous proposons cette réflexion, l'actualité nous apporte des informations de plus en plus difficiles à décrypter par les citoyens et les entreprises. Chacun pourrait en faire une analyse différente, selon la période d'histoire où il a décidé de commencer à l'étudier !

Nous n'avons pas l'intention de prendre parti, ni de critiquer. Nous voulons seulement proposer une réflexion basée sur un constat objectif. Afin d'être le plus près de la réalité, nous allons citer des exemples concrets qui ont fait l'objet de commentaires dans les médias officiels en veillant à observer une impartialité suffisante, chacun se réservant, le cas échéant, son propre jugement.

En cette période, la plupart des réseaux sociaux ont aussi largement commenté ces événements et

il nous a fallu faire preuve d'un grand discernement afin de ne pas être victimes de « fake news » abondamment distribuées !



Rappelons d'abord quelques faits d'ordre géopolitique. Le 24 février 2022 la fédération de Russie envahit la république d'Ukraine. Ces deux anciennes républiques socialistes soviétiques ont une frontière commune et la Russie a toujours prétendu que le régime en place à Kiev, capitale ukrainienne, a un comportement très néfaste envers les citoyens russophones qui constituent une grande partie de la population. D'autre part, **Moscou s'est inquiété du rapprochement de ses frontières de l'influence de l'OTAN⁵.**

Les informations relayées par les médias officiels, relatives à une éventuelle adhésion de l'Ukraine à l'OTAN, après son admission comme vingt huitième pays membre de l'Union Européenne, ont amplifié l'inquiétude des dirigeants russes et ont accéléré leur intervention.

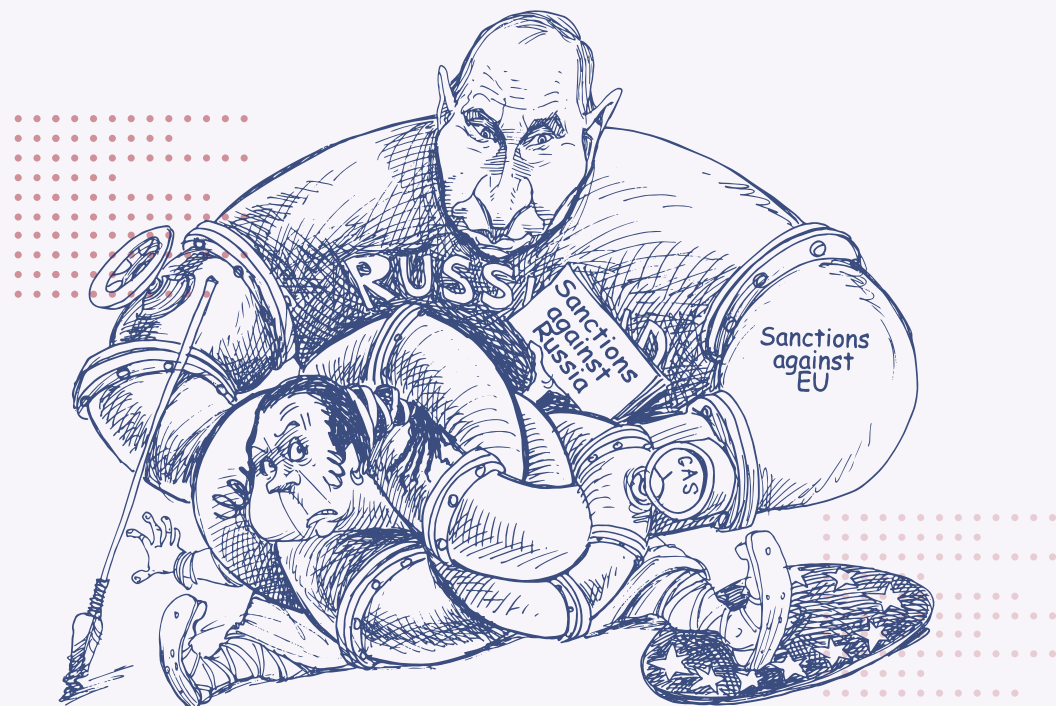
Certains faits historiques nous aiderons probablement à mieux comprendre la situation actuelle.

Le démantèlement de l'URSS avait entraîné la disparition du pacte de Varsovie, équivalent de l'OTAN à l'Est, de manière automatique. Les occidentaux auraient, à cette occasion, pris l'engagement ferme de ne pas déployer davantage l'OTAN en y accueillant d'anciennes républiques socialistes soviétiques, ni des pays qui se trouvaient sous l'influence de l'URSS.

Par ailleurs, le 12 février 2015, des accords importants ont été signés à Minsk, capitale biélorusse. Ils prévoyaient un cessez-le-feu immédiat au Donbass avec un retrait des armes lourdes et une rétractation de l'Ukraine de toutes les armées étrangères présentes. Les dirigeants russes ont estimé que ces engagements n'auraient pas été observés. Dans ce contexte, les pays de l'OTAN ont considéré l'intervention russe en Ukraine comme une invasion militaire d'un pays européen et, de ce fait, contraire au droit international et au principe de souveraineté et d'indépendance des nations. Des aides de plusieurs formes ont été immédiatement décidées afin de soutenir le régime de Kiev.

Les dirigeants russes ont proposé des discussions afin de mettre un terme à la crise ukrainienne dans le respect des intérêts en jeu.

⁵ Organisation du traité de l'Atlantique Nord constituée de l'Albanie, l'Allemagne, la Belgique, la Bulgarie, le Canada, la Croatie, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, les États-Unis, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Islande, l'Italie, la Lettonie, la Lituanie, le Luxembourg, la Macédoine du Nord, le Monténégro, la Norvège, les Pays-Bas, la Pologne.



➤ **Compte tenu de cet environnement d'ordre géopolitique, nous avons été interpellés par les décisions prises par quatre grands groupes multinationaux.**

L'américain Mc Donald's et les Français Renault, Auchan et TotalEnergies.

. McDonald's

Le Président Directeur Général du géant américain du fast-food, Chris Kempczinski, a annoncé le 16 mai 2022 son **retrait définitif de Russie** en raison de l'intervention de l'Ukraine par ce pays. Rappelons qu'il s'y était établi en 1990 en ouvrant son premier restaurant marquant la fin de la guerre froide. Cet événement avait été fortement médiatisé, presque autant que la chute du mur de Berlin ! Aujourd'hui, le groupe est représenté en Russie par 850 restaurants dont 80% sont détenus directement, les dirigeants n'ayant pas utilisé le véhicule juridique habituel d'implantation, le contrat de franchise. C'est par conséquent une perte totale directe à laquelle s'ajoute la suppression de 60 000 emplois. Nous nous demandons s'il ne faudrait pas aussi tenir compte de la perte immobilière, sachant que le groupe est toujours propriétaire des restaurants qu'il exploite directement ou par l'intermédiaire du franchisé.



. Renault

Le cas du constructeur automobile détenu majoritairement par l'État français est insolite. Il a vendu au rouble symbolique son usine de Moscou et sa participation de 67,69% dans Avtovaz qui construit Lada avec une possibilité de rachat dans un délai de six années !!

Le caractère éphémère d'un tel accord contraste avec l'importance qu'avait le groupe en Russie, 500 000 véhicules vendus par an, le second volume après la France et 45 000 employés.

S'il n'y a pas eu ici de difficulté d'ordre juridique, notamment au regard du droit des sociétés, l'État français y perd sa crédibilité en prenant une décision qui va à l'encontre de la stabilité juridique que requiert le management de l'entreprise. Les investisseurs potentiels à la recherche de terres accueillantes ont certainement reçu le message. Certains iront même, peut-être, remplacer Renault en Russie !

À l'heure où nous finalisons cette contribution, nous apprenons qu'une entreprise chinoise se propose pour réaliser des activités de montages d'automobiles dans les usines Renault abandonnées !

. Auchan

Le groupe multinational français de la grande distribution a refusé de quitter la Russie, malgré la demande du Président ukrainien Volodymyr Zelensky.

Rappelons que ce groupe est implanté en Russie depuis une vingtaine d'années et y a réalisé en 2021 un chiffre d'affaires de 3,1 milliards d'euros.

Les dirigeants du groupe Auchan ont donc eu une vision différente de la responsabilité géopolitique en privilégiant des considérations purement managériales.

Les déclarations du PDG, Yves Claude, résument parfaitement cette situation :

« Nous sommes certains, en restant, d'aider nos collaborateurs et les populations civiles. La raison d'être de notre enseigne, c'est d'être utile où que nous soyons. Nous fabriquons dans nos magasins du pain frais tous les jours pour les Ukrainiens et pour les Russes, ce qui est vital en ce moment »

« En Russie, où l'enseigne est présente depuis une vingtaine d'années, nous occupons près de 30 000 collaborateurs. Nous agissons en discount et nous pensons contribuer en période de forte inflation à protéger le pouvoir d'achat des habitants. Si Auchan part, nous privons d'emploi 30 000 personnes qui sont salariées et actionnaires pour 40 % d'entre elles. Et nos clients nous demandent instamment de rester »



. TotalEnergies

Alors que plusieurs entreprises pétrolières, dont British Petroleum, le norvégien Equinor et le Néerlandais Shell, ont décidé de quitter la Russie précipitamment, le français **TotalEnergies refuse d'abandonner ses intérêts dans ce pays.**

Ici aussi, les déclarations faites par les dirigeants sont d'un grand enseignement. Elles démontrent qu'une troisième forme d'expression de la responsabilité géopolitique d'une entreprise pourrait-être envisageable. Prendre acte de la nouvelle situation pour les opérations futures mais ne pas compromettre celles qui ont été réalisées lorsque l'environnement le permettait. Cette option est adaptée à l'activité de l'entreprise qui s'inscrit toujours dans une durée, certaines opérations d'ordre stratégique ne pouvant être évaluées que sur le long terme.

« TotalEnergies condamne l'agression militaire de la Russie envers l'Ukraine qui a des conséquences tragiques pour les populations et menace l'Europe. TotalEnergies exprime sa solidarité envers la population ukrainienne qui en subit les conséquences et envers la population russe qui en subira également les conséquences. TotalEnergies approuve l'étendue et la force des sanctions mises en place par l'Europe et les mettra en œuvre quelles que soient les conséquences (en cours d'évaluation) sur la gestion de ses actifs en Russie ».

« TotalEnergies n'apportera plus de capital à de nouveaux projets en Russie. »

TotalEnergies ne parle donc pas de sortir des investissements en cours, mais simplement de couper le robinet aux investissements futurs.

L'examen de ces trois cas nous donne une idée assez précise à propos des différents paliers que les dirigeants d'une entreprise pourraient adopter lorsqu'ils doivent répondre à leurs obligations en matière de responsabilité géopolitique.

Parfois, il leur est déconseillé de suivre de manière systématiquement les recommandations qui leurs sont données par les dirigeants politiques au risque de commettre des erreurs fatales car leurs visions et intérêts sont différents.

Vous l'avez constaté, nous n'avons pas pu trouver la place qu'il mérite au droit dans cette crise majeure.

La géopolitique, discipline relativement récente dans les sciences humaines⁵, peut difficilement cohabiter avec le droit international car ce dernier a été conçu pour aider l'entreprise à s'adapter à l'environnement alors que la première est de plus en plus concernée par les tensions entre États. En d'autres termes, le droit international intervient pour aider à construire alors que la géopolitique vise souvent la destruction par fermetures d'entreprises, embargos, sanctions économiques et autres outils aussi injustes les uns que les autres !

L'entreprise a assumé plusieurs formes de responsabilités, comme la responsabilité sociale et le droit l'a beaucoup aidé dans ce sens. On lui demande à présent de se plier à de nouvelles règles non écrites dictées par les tensions qui ne cessent de secouer notre planète.

● ● ● ● ● ●

⁵ La géopolitique est apparue à la fin du XIXème siècle

Prix du Pétrole Entre le Fondamental et l'Incertain.

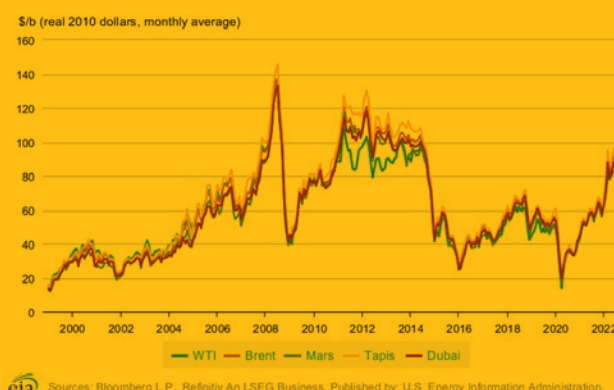
*De nos jours, les tendances du prix de baril de
pétrole brut sont plus guidées par l'incertitude
.que par la loi du marché*

Le marché du pétrole brut est l'un des marchés le plus observé et scruté au monde par les politiciens, les investisseurs/spéculateurs et les chercheurs. Les mouvements des prix du pétrole brut ont un impact considérable sur la croissance et la production des pays développés et en développement, ce qui suscite un intérêt particulier de la part des gouvernements et des politiques. L'amplification du commerce international à travers le monde et la grande incertitude du marché du pétrole brut ont placé ce dernier au cœur de l'attention des investisseurs et des spéculateurs. Du point de vue académique, le marché du pétrole brut attire une littérature en plein essor qui tente de cerner les facteurs expliquant les mouvements des prix du pétrole brut.

Depuis longtemps, les variations et mouvements du baril brut étaient expliqués par des facteurs fondamentaux liés à l'offre et la demande, à la croissance mondiale et à la géopolitique. Les déclarations de l'OPEP étaient très attendues et les décisions de l'organisation permettaient une visibilité sur la tendance du prix du baril sur une période importante. Par exemple durant le premier trimestre 1999, l'organisation a décidé de réduire sa production ce qui a poussé le prix à la hausse pour une période de deux années.

En 2009 une décision de réduction de production a entraîné une poussée de prix jusqu'au deuxième trimestre de 2011.

Il faut signaler que les décisions de l'OPEP avaient un impact immédiat et persistant dans le temps. Ces tendances sont jalonnées par des renversements rapides dus à des événements politique et autres. L'invasion, par exemple, du Koweït en 1991 a entraîné la hausse des prix pendant juste deux semestres. Les attaques du 11 septembre ont provoqué la baisse des prix pendant deux semestres. La crise financière de 2008 a eu le même impact mais sur une période très courte d'un semestre.



La figure en dessus démontre le retour plus ou moins rapide du prix du Pétrole après chaque crise ou événements (Terrorisme, Guerres, Crise 2008, Covid, etc..)

À la suite des décisions de l'OPEP ou aux événements politiques, Les opérateurs économiques avaient une lecture commune des implications de ces déclencheurs fondamentaux sur le prix du pétrole brut aussi bien par rapport à sa tendance que par rapport à sa persistance dans le temps.

Cela dit, à partir, approximativement, de 2010, les facteurs fondamentaux semblent être déconnectés avec les prévisions que les acteurs économiques ont l'habitude d'avoir.

Malgré les interventions de l'OPEP sur le niveau de la production, les prix du brut subissent une légère correction voire restent sur la même tendance avant l'intervention.

Plusieurs chercheurs ont exploré l'existence d'autres facteurs qui peuvent expliquer les tendances du prix de pétrole. Bekiros et al. (2015) explorent la prévisibilité des rendements pétroliers réels à l'aide de données sur l'incertitude de la politique économique (EPU). Ils trouvent que les informations sur l'EPU sont importantes pour prédire les rendements du pétrole. Liu et al. (2013) étudient l'incertitude entre les marchés à l'aide de l'indice de volatilité du pétrole brut (OVX), de l'indice de volatilité des marchés boursiers (VIX) et de l'indice de volatilité du prix de l'or (GVZ). Leurs résultats suggèrent qu'il n'y a pas d'équilibre à long terme entre les indices de volatilité et que l'incertitude en général a impact sur les prix ainsi que les rendements du pétrole brut.



AMINE MOUNIR

Amine Mounir est titulaire d'un doctorat en économie appliquée de la Hogeschool-Universiteit Brussel. Il a publié plusieurs articles académiques liés aux frontières de performance dans le cadre de l'investissement financier. Dr amine mounir a été coordinateur académique du programme et directeur académique d'école de commerce à l'université de Mundiapolis avant de rejoindre ESCA Ecole de Management fin 2013. Il a été nommé doyen associé en charge des affaires académiques à ESCA Ecole de Management de 2014 à 2016. Dr amine mounir enseigne la finance internationale, la gestion de portefeuille et les mathématiques financières.



Récemment et à travers le monde entier, une flambée du prix du pétrole brut et de ces dérivées à la pompe (Gasoil, Essence) a suscité un intérêt général, pour démystifier le pourquoi de cette tendance. Plusieurs arguments dans ce sens ont été avancés :

- La sortie de la crise du COVID et une demande plus importante pour la relance
- La guerre Ukraine-russe
- L'augmentation des prix du raffinage
- L'augmentation des prix du transport Maritime
- Autres

Certes, les évènements « classiques » touchant de près ou de loin le prix du pétrole ont, abondamment, surgi pendant ces 3 derniers années, toutefois et à travers l'histoire nous n'avons jamais assisté à une telle persistance de tendance. Afin d'explorer d'autres pistes, nous avons essayé de s'interroger sur le lien de causalité qui puisse exister entre le prix du pétrole et d'autres facteurs :

- **Facteur classique :** Volume en Barils reliquat entre la demande et l'offre à travers le monde
- **Nouvel Facteur :** L'indice VIX qui est un indicateur de volatilité sur les marchés financiers américains et qui traduit l'incertitude par rapport à l'investissement d'une façon générale.

Afin de voir l'impact de ces deux facteurs sur la dynamique du prix de Pétrole à travers le temps, nous avons, d'abord, procédé à un test économétrique « **Phillips-Perron test** » qui a pour objectif de détecter le changement du comportement du prix depuis 1997 à 2022.

Le test a pu déterminer 4 périodes :

Période 1 ¹	Période 2
2014M11 à 2022M06	2010M12 à 2014M10
Période 3	Période 4
03 à 2010M11	1997M02 à 2005M02



Par la suite nous avons exploré, le lien de causalité ainsi que la fréquence d'impact de chaque facteur sur le prix du pétrole pendant chaque sous-période.

Impact facteur (Reliquat et VIX) sur le prix du pétrole en Mois

	Reliquat entre l'offre et la demande		VIX	
	Plus long impact	Plus Court Impact	Plus long impact	Plus Court Impact
Période 1	0.00	0.00	46.00	1.84
Période 2	0.00	0.00	23.50	1.02
Période 3	34.50	1.01	34.50	1.92
Période 4	1.21	1.01	48.50	4.04

Le tableau en dessus, montre l'impact de chaque facteur considéré dans l'étude sur le prix du pétrole en mois entre l'impact le plus long et le plus court. Par exemple, si le facteur incertitude VIX a augmenté ou a baissé sur la première période, l'impact sur le prix du pétrole s'est concrétisé au plus à 46 mois et le plus court à moins d'un mois.

A la lumière du tableau en dessus, nous constatons que le prix du pétrole réagissaient très rapidement au facteur fondamental Offre-demande (Reliquat) pendant la 4ème période de 1997 à 2005. Après la constatation d'une différence entre l'offre et la demande à travers le monde, le prix du pétrole réagissait dans un délai d'un mois. Or pour le facteur Incertitude ce délai était de plus de 4 mois. Pendant la période 3, Le prix du pétrole régissait au facteur fondamental dans les mêmes proportions que la période 3. Toutefois l'incertitude commence à impacter le prix du pétrole à une fréquence plus courte (plus court impact à moins de deux mois). À partir de mois décembre 2010 à nos jours, nous constatons que le facteur reliquat entre l'offre et la demande du pétrole n'a plus de lien ou d'où moins un impact sur le prix du pétrole. L'incertitude commence à avoir un impact de plus en plus rapide sur le prix entre 1 et 2 mois.

A travers ces résultats, il semble que le prix du baril ne répond plus à la logique de la loi de l'offre et de la demande sur le marché. Augmentation des capacités de production ou la baisse de la consommation semble ne plus avoir un impact persistant sur le prix alors que l'incertitude gagne de plus en plus de terrain.

¹ Données mensuelles

Technologies émergentes et digitalisation de la Supply Chain

Le développement des technologies émergentes engendre de nouveaux modèles d'intégration des organisations dans des Supply Chains plus connectées et intelligentes. Les entreprises qui s'engagent dans la transformation digitale de leurs Supply Chains pour devenir efficaces, agiles et réactives seront les premières à obtenir un avantage concurrentiel durable qui ne sera pas limité à la compétitivité économique, la finalité étant de générer des « business models » et de nouvelles sources de revenus.

Le développement des technologies d'information et de communication au cours des trois dernières décennies nous amène aujourd'hui à de véritables disruptions des business models.

Dans le contexte logistique et supply chain management (SCM), nous observons un phénomène sans précédent de transformation rapide de la supply chains (SC) traditionnelle à une supply chain digitale (SCD).

Cette transformation, ne concerne pas uniquement les processus internes de l'entreprise, mais intègre aussi les processus inter-organisationnels notamment, les relations avec les fournisseurs, les clients, les prestataires de services logistiques, les startups technologiques et les consommateurs.

Aujourd'hui, les technologies émergentes entraînent le passage d'un modèle traditionnel d'optimisation des flux qui est centré sur l'industriel ou le distributeur à un modèle distribué qui réinvente les relations entre tous les acteurs de la SC avec un focus sur le client final. Ainsi, les entreprises recourent à ces technologies émergentes pour redéfinir les modèles de planification et d'exécution des flux, les méthodes de fabrication, les modes de transport, les activités d'entrepôt, la gestion de la relation avec les fournisseurs et la gestion de l'expérience client...et cela en s'appuyant sur l'échange et le partage d'informations en temps réel dans une perspective de digitalisation de la SC de bout en bout.

Cependant, malgré l'engouement apporté à la digitalisation de la SC durant les dernières années, la compréhension de ce phénomène demeure complexe et n'est qu'à ses débuts.



Amr MIR

Titulaire d'un Doctorat en Sciences Economiques et de Gestion de l'Université Ibn Tofail, d'un Master en Management Logistique de l'Université Aix Marseille, d'un Master en Systèmes d'Information de l'Université Aix Marseille, et d'un Master en Gestion de Projets de l'Université Ibn Tofail.

Les contributions intellectuelles du professeur Amr MIR portent principalement sur les problématiques Supply Chain et Management des achats. Avant son engagement dans l'enseignement et la recherche à ESCA Ecole de Management, il a exercé le métier de Manager Achats dans une multinationale (2010-2014) et il a contribué à l'opérationnalisation de la Stratégie Logistique Nationale (2014-2017) au sein de l'Agence Marocaine de développement de la Logistique.



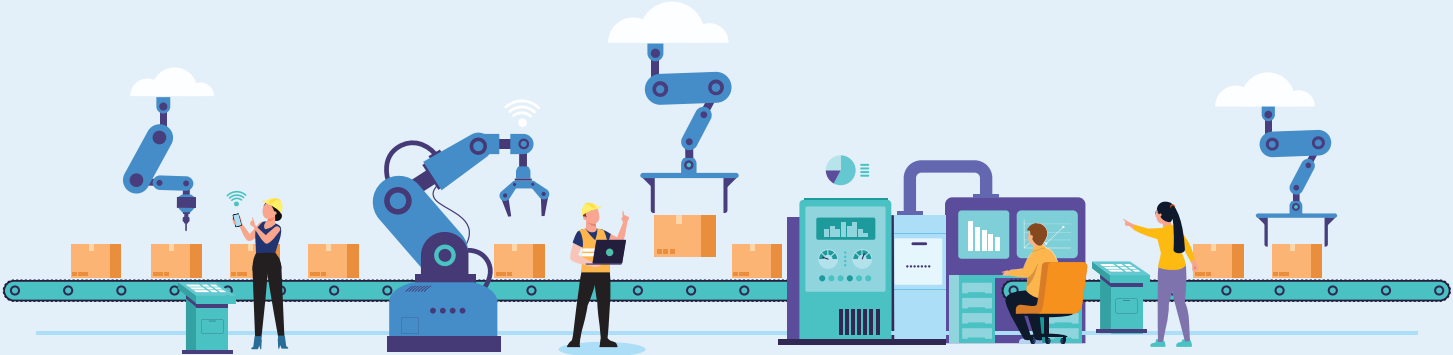
Du SCM à la SCD

Malgré les multiples définitions du SCM proposées par les auteurs depuis une trentaine d'année, force est de constater l'absence d'une signification claire communément partagée par la communauté scientifique et professionnelle. Toutefois, en compilant les multiples définitions de la littérature, nous fournissons la proposition suivante :

La gestion d'un réseau de relations entre des organisations interdépendantes composées de fournisseurs, d'industriels, de distributeurs, de prestataires de services logistiques et des organisations connexes qui facilitent la circulation des flux d'information, physique et financier du point d'origine au point de consommation final dans un objectif de création de valeur, de maximisation de la rentabilité et de satisfaction de la clientèle.

Cependant, cette définition n'intègre pas les technologies émergentes (Tableau 1).

Le concept de la SCD est encore en développement. Nous allons nous intéresser ici à la digitalisation des processus principaux de la SC, notamment le processus de planification et d'exécution des flux logistiques, les processus d'entreposage et de transport, le processus de la fabrication intelligente mais aussi aux processus de transformation des relations avec les fournisseurs et les clients constituant l'écosystème Supply Chain.



Cloud Computing (CC)	Internet des objets (IoT)	Big Data (BD)	Intelligence artificielle (IA)	Plateforme collaborative	Réalité virtuelle (RV)	Réalité augmentée (RA)	Robotisation	Blockchain
Le cloud computing utilise des ressources matérielles et logicielles, telles que les serveurs de stockage de données, la gestion de bases de données et les applications logicielles, y compris l'intelligence artificielle. Ces ressources peuvent être consultées et configurées par les utilisateurs sur internet de manière automatisée. Le CC est accessible via une plate-forme client d'interface indépendante,	L'internet des objets permet de faire dialoguer les objets entre eux et avec les individus. Les capteurs ont pour rôle par exemple de suivre les flux logistiques tout au long de la SC. Les villes intelligentes et les voitures connectées sont rendues possibles grâce à l'IoT pour optimiser la logistique du dernier kilomètre. Les équipements industriels dotés de capteurs qui suppriment les temps d'arrêt grâce à la maintenance prédictive renforcent la productivité.	Les mégadonnées font référence à des solutions qui analysent et extraient des informations exploitables à partir d'ensembles de données très volumineux et complexes qui ne peuvent pas être gérés avec des applications de traitement de données traditionnels. Le BD est souvent défini par les « 3 V » qui le caractérisent : le volume, la variété des données et la vitesse. Dernièrement, on attribue d'autres caractéristiques au Big Data comme la véracité, la valeur et la variabilité	L'IA est définie comme une combinaison de technologies qui permettent aux machines ou aux appareils de détecter leur environnement et de générer des actions pour atteindre avec succès les objectifs attendus. L'IA utilise diverses méthodes de calcul, telles que l'apprentissage automatique « Machine learning » et l'apprentissage en profondeur « Deep Learning ».	La digitalisation nécessite un équilibre entre les technologies, les business models, les processus et les différentes parties prenantes. Cet écosystème s'étend à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. L'un des moyens de rassembler cet écosystème consiste à utiliser une plateforme digitale. Les fournisseurs de logiciels et de cloud ont créé des places de marché autour de leurs offres pour rassembler les différentes parties prenantes.	La réalité virtuelle offre une expérience simulée pour générer des images, des sons, des vidéos et d'autres sensations réalistes pour simuler la présence physique d'un utilisateur dans un environnement virtuel	La réalité augmentée est une expérience interactive utilisant des appareils comme les lunettes intelligentes et combine les mondes réel et virtuel grâce à une interaction en temps réel tout en conservant une représentation 3D des objets virtuels et réels.	Le rapport de McKinsey (2019) indique que les déploiements de robots ont augmenté de 19 % par an au cours de la dernière décennie. Les robots industriels sont généralement fixés, fonctionnent à l'intérieur de clôtures de sécurité sans contact avec des travailleurs humains et sont programmés pour une application spécifique. Les cobots interagissent directement avec les humains sans barrières de sécurité et sont généralement conçus avec des capacités d'intelligence artificielle. Un autre type de robots mobiles autonomes (AMR) est aussi utilisé dans l'industrie et la logistique.	La blockchain permet de stocker et de communiquer des informations sans aucun intermédiaire ou organisme de contrôle et ce, d'une manière transparente et sécurisée. La blockchain aide les acteurs de la SC à partager des données de confiance grâce à des solutions de blockchain avec contrôle d'accès.

Tableau 1 : les technologies émergentes



La digitalisation intégrée du processus de planification et d'exécution

L'objectif de la SC est de livrer le bon produit entre les mains du client le plus rapidement possible tout en augmentant l'efficacité et en réduisant les coûts grâce à la digitalisation. Cet objectif ne peut être atteint que si la SC est entièrement intégrée, reliant de manière transparente les fournisseurs, les industriels, les prestataires de services logistiques et les clients.

L'intégration de la SC pourrait être réussie à travers la mise en place d'une plateforme collaborative basée sur le cloud qui facilitera la coordination de tous les acteurs en temps réel.

En conséquence, les signaux qui déclenchent des événements dans la SC peuvent provenir de n'importe quel maillon pour alerter tous les acteurs de l'écosystème sur les problèmes affectant l'offre ou la demande, tels que les pénuries de matières premières, de composants, de produits finis ou de pièces de rechange.

Dans un monde où la personnalisation de la fabrication devient rapidement la norme et où les clients sont de plus en plus exigeants, la réactivité de la SC constitue un avantage compétitif incontournable.

De ce fait, les acteurs de la SC doivent renforcer leur collaboration à travers le déploiement des plates-formes collaboratives qui disposent de capacités de planification prenant en charge les opérations quotidiennes.

Les planificateurs sont informés en temps réel des changements dans la demande des clients. Ils peuvent immédiatement évaluer l'impact sur les stocks, la capacité, les commandes d'autres clients, les approvisionnements en matières premières, etc., en exécutant plusieurs scénarios sur la plate-forme collaborative. Les résultats sont évalués par rapport à des critères tels que l'impact sur la performance financière et la fiabilité des livraisons afin d'identifier la solution optimale. Cette solution est ensuite partagée avec les clients, les fournisseurs, les sous-traitants de fabrication, les prestataires de services logistiques et d'autres partenaires pour acceptation ou perfectionnement, si nécessaire.

Une variété de plates-formes collaboratives basées sur le cloud émergent et fonctionnent un peu comme les réseaux sociaux pour permettre aux entreprises d'interagir pleinement et rapidement avec toutes les parties prenantes de la SC.



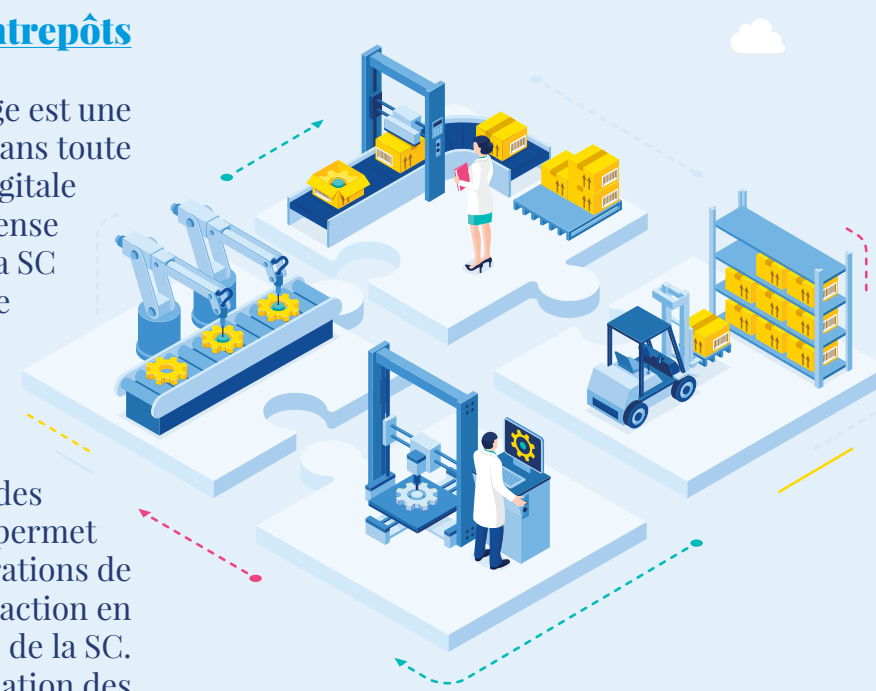
La digitalisation des entrepôts

L'activité d'entrepôt est une composante importante dans toute stratégie de transformation digitale de la SC. Avec l'utilisation intense de la RV, la digitalisation de la SC permet une nouvelle génération d'entrepôts intelligents. L'activité de picking virtuel est déjà une réalité, utilisant, par exemple, des codes QR et des lunettes intelligentes. La RV permet la simulation des opérations de l'entrepôt et permet une interaction en temps réel avec les acteurs de la SC. Aussi, la RV facilite la formation des logisticiens.

La robotisation des entrepôts est aussi une réalité qui fait certainement partie de la future transformation digitale. La robotique peut simplifier l'exécution des tâches manuelles, avec beaucoup moins de temps et de coûts et avec une qualité assurée. Les robots mobiles sont souvent utilisés pour les opérations de logistique et de livraison.

Par exemple, ils peuvent être utilisés pour déplacer des palettes ou des objets entre des machines. De nombreux fabricants de **robots mobiles autonomes (AMR)** proposent désormais des logiciels et des centres de commande à distance pour gérer les entrepôts.

Au fur et à mesure que les robots deviennent plus spécialisés et sophistiqués, la capacité de les déployer efficacement devient un facteur de différenciation plus important.



La digitalisation des transports

Le transport est l'un des domaines les plus traditionnels de la logistique et du SCM. Les acteurs de la SC sont tous soumis à une pression croissante pour optimiser le transport de marchandises.

Si la digitalisation du transport n'est pas une fin en soi, elle est clairement devenue un facteur majeur dans la mise en place d'une SC performante.

La croissance du commerce électronique et du commerce omnicanal a vu le niveau de demandes des clients augmenter de manière significative.

Ces évolutions ont fait prendre conscience aux commerçants, distributeurs et industriels du rôle critique que joue le transport dans l'expérience client et de la nécessité de recourir à des solutions digitales dédiées à la maîtrise du niveau de service.

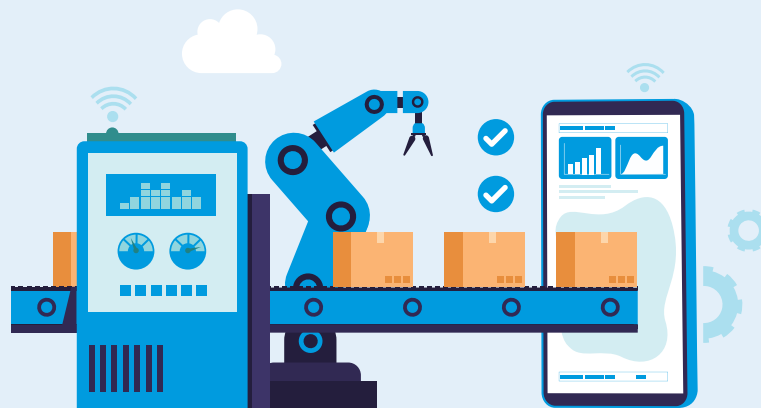


Les solutions de digitalisation du transport ne sont pas exclusivement destinées aux transporteurs. Aujourd'hui, une multitude d'options s'offrent aussi aux fabricants et aux distributeurs. Les plateformes de transport collaboratives sont capables de répondre aux principales problématiques d'optimisation du transport, telles que l'accès à une sélection de transporteurs, leurs tarifs et leurs capacités, permettant d'établir des cotations quasi-immédiates, à l'instar d'un affréteur. Ils facilitent la délivrance de prestations de transport avec une meilleure qualité de service, tout en offrant aux chargeurs une traçabilité de leurs flux, et en facilitant les échanges avec l'ensemble de l'écosystème de la SC.

Sur le plan de la digitalisation des moyens de transport, nous constatons ces dernières années l'apparition des **véhicules autonomes avec des systèmes de conduite intelligente mobilisant plusieurs technologies émergentes**.

De plus, les véhicules autonomes tels que les camions et les drones offrent de nouvelles capacités de transport.

Nous observons dans les secteurs de la défense, d'industrie et de service public l'utilisation des drones et des systèmes aériens sans pilote (UAS) dans leur processus de transformation digitale. Les drones permettent de livrer du sang, des vaccins, du sérum contre les morsures de serpent et d'autres fournitures médicales dans les zones rurales et peuvent atteindre les malades qui nécessitent des soins médicaux immédiats en quelques minutes.



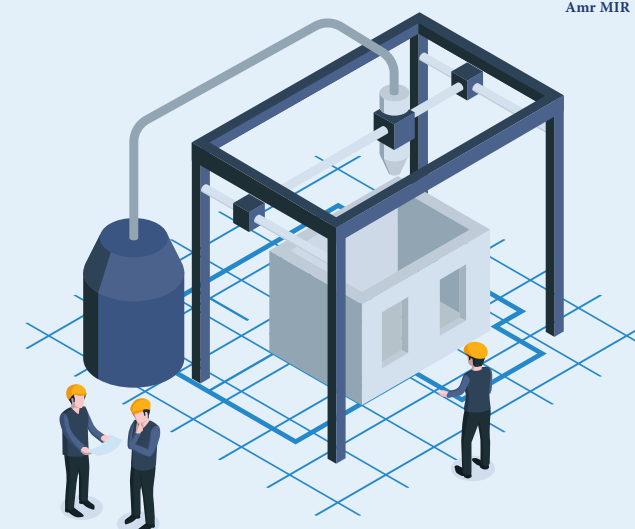
La fabrication intelligente et le Digital Twin

Les systèmes de production intelligents peuvent contrôler et surveiller l'ensemble du cycle de vie des produits. Ces nouvelles ressources transforment des produits traditionnels en produits intelligents. En ce sens, les systèmes de production intelligents sont plus réactifs, impliquant des décisions en temps réel, en fonction de la demande.

Avec l'augmentation de la fabrication décentralisée, les systèmes de production traditionnels sont désormais mis au défi en raison de leur incapacité de répondre à des demandes de fabrication plus petites à divers endroits.

Aussi, le digital twin contribue à la digitalisation de la fabrication. Les simulations numériques basées sur le digital twin peuvent aider à identifier les bons matériaux et la bonne structure pour le produit physique demandé par le client. Les processus de fabrication deviennent intelligents et sont modifiés pour réduire les déchets et les problèmes de qualité des produits. Le système de Digital Twin doit être capable de gérer les produits tout au long de leur cycle de vie, en particulier s'il s'agit d'un objet connecté où le service après-vente et la maintenance sont assurés par le fabricant.

Le processus d'impression 3D a également révolutionné la fabrication. Cette technologie construit un objet à l'aide d'un logiciel de conception assistée par ordinateur (CAO). L'impression 3D est parfois appelée fabrication additive (AM) car une imprimante 3D crée l'objet en ajoutant des couches jusqu'à ce que la forme modélisée de l'objet soit formée.



L'intégration digitale des fournisseurs

L'avènement de la digitalisation de la SC a conduit à de nouveaux modèles d'intégration des organisations dans un réseau. **La SCD permet une perspective multipartite, dans laquelle le paradigme de la concurrence se tourne vers la collaboration.**

Les entreprises ont besoin à cet effet de données précises sur les fournisseurs pour élaborer des stratégies efficaces et gérer des relations durables. A cet effet, les entreprises peuvent déployer le BD et l'IA dans leurs processus de gestion des fournisseurs. Cette transformation dans le processus achats aide à compiler les informations des fournisseurs sur une longue période de temps pour une utilisation présente et future. Les achats sont désormais en mesure de mener des activités de sélection intelligente et prédictive des fournisseurs en fonction de la stratégie achats, ils peuvent aussi identifier les fournisseurs stratégiques avec lesquelles ils vont instaurer des relations collaboratives et durables pour promouvoir l'innovation.

Sur un autre registre, les entreprises peuvent recourir à la technologie blockchain pour promouvoir la transparence, la sécurité, la traçabilité et le contrôle dans le cadre de leurs transactions avec certains fournisseurs, notamment dans le cadre des transactions à l'international où la blockchain contribue à la maîtrise des risques tout au long de la chaîne de valeur.

Plusieurs études ont investigué les relations acheteur-fournisseur et soutiennent le lien positif entre le déploiement des technologies émergentes et l'intégration digitale des fournisseurs. Dans ce sens, la SC digitale permet des relations durables, une transparence et une sécurité accrues dans les transactions. De plus, l'intégration digitale des fournisseurs est fondamentale pour une création de valeur collective.



L'intégration digitale des clients

Similaire à l'intégration des fournisseurs, la SC digitale implique des connexions intelligentes entre les entreprises et leurs clients.

L'intégration des clients reste un sujet essentiel lié à la performance des organisations.

L'intégration digitale des clients implique la collecte, la gestion et l'utilisation intelligente des données avec le soutien des technologies émergentes pour développer des relations clients à long terme et une expérience client exceptionnelle. Les données collectées au travers de tous les points de contact client, si elles sont bien gérées, peuvent aider les entreprises à générer des réponses marketing personnalisées, à créer de nouvelles idées, à adapter les produits et services et, ainsi, à proposer des produits et services à forte valeur ajoutée aux clients pour acquérir un avantage concurrentiel.

En effet, les nouvelles technologies de la gestion des relations clients intègrent des fonctionnalités telles que **l'analyse des besoins personnalisés, les services de chatbot, la publicité automatisée et les technologies de reconnaissance des émotions, des images et des textes.** Ces fonctionnalités nécessitent une quantité considérable de données à traiter en temps réel, ce qui serait presque impossible à mettre en œuvre sans les avancées du **BD** et de **l'IA**.

Conclusion

Les SCs sont aujourd'hui des réseaux extrêmement complexes, et rare sont les entreprises qui parviennent aujourd'hui à transformer complètement leurs business models en intégrant toutes les technologies émergentes.

Cependant, au vu des différentes transformations observées au cours des trois dernières années, les experts prédisent un changement radical au cours des cinq au dix prochaines années. Certains secteurs se sont rapidement convertis vers **l'industrie 4.0**, d'autres sont en cours de transformation et les SCs se digitalisent de plus en plus pour accompagner la transformation des business models des entreprises industrielles et de distribution.

Les entreprises qui s'engagent dans la transformation digitale pour devenir efficaces, agiles et réactives seront inévitablement les premières qui obtiendront un avantage concurrentiel. Cet avantage ne sera en aucun cas limité à la compétitivité économique, mais la finalité est de générer des business models capables d'apporter de nouvelles sources de revenus à travers l'innovation. Cela passera par une intégration des clients, des fournisseurs et de toutes les parties prenantes de la SC. Cette intégration ne pourra se réaliser qu'à travers le déploiement des technologies émergentes.



ESCA

EXECUTIVE
EDUCATION

SHAPING LEADERS

Master Management des Achats et de la Supply Chain

HORAIRES AMÉNAGÉS

EXECUTIVE
MASTER

INSCRIPTIONS
OUVERTES

EDUNIVERSAL
RANKING 2022
BUSINESS SCHOOLS

#1
IN MOROCCO

#1
IN FRANCOPHONE AFRICA

ILV
EXECUTIVE
EDUCATION

ECOLE RECONNUE PAR L'ÉTAT

+212 522 209 120

esca.ma

+212 669 417 314

67-3, Boulevard de l'aéropostale, Place Financière (CFC), Casablanca

LE MARKETING INTERACTIF ET IMMERSIF



Un levier d'agilité et une responsabilité sociétale pour le secteur privé.

"Allons inventer demain au lieu de nous soucier de ce qui s'est passé hier."
Steve Jobs

Depuis un moment déjà, le monde traverse une période chamboulée et énigmatique qui porte atteinte à l'équilibre économique. Pourtant les temps n'ont jamais été plus propices au développement de l'e-commerce et du webmarketing qui ont su surfer sur la vague et s'adapter aux nouvelles exigences conjoncturelles ainsi qu'aux nouveaux comportements de consommation.

Nous vous proposons de faire le point en privilégiant le e-commerce 4.0 et le webmarketing symbiotique.



CHAIMAE HATHOUT

Consultante, enseignante-chercheuse et responsable du programme « Marketing digital » à "ESCA Business School".

Elle est directrice de la chaire « innovation et e-business » et membre du laboratoire de recherche «LAREGO». Elle était auparavant directrice de recherche et développement du groupe Chocomuseo aux États-Unis et en Amérique latine. Elle a obtenu deux Masters spécialisés, le premier en Gestion d'Entreprise à l'ESC Clermont Ferrand, et un second en Marketing et Actions Commerciales à l'ENCG-Marrakech. Elle a obtenu son doctorat en Marketing Digital dans cette même école nationale, à l'Université Cadi Ayyad. Son domaine de recherche s'articule autour de la communication numérique et de l'utilisation des nouvelles technologies interactives d'aide à la vente et à l'achat.



Les temps sont critiques et le monde est en turbulence sans équivoque depuis les guerres mondiales, Le printemps arabe, la guerre en Ukraine, l'inflation mondiale, la pandémie du Covid 19... et bien plus de défis susceptibles d'impacter chaque jour la réalité de notre monde tel que nous le connaissons.

Mais qu'en est-il du tissu économique au cœur de ces challenges géopolitiques ?

Un ensemble de mesures draconiennes ont été prises par les gouvernements des pays même les plus forts. En commençant par l'augmentation des taux directeurs, la subvention de certains secteurs, les sanctions économiques et ainsi de suite. Aujourd'hui le secteur privé commence à être partie prenante à fort pouvoir d'influence, inscrit dans une perspective encourageant fortement les entreprises à sortir de la posture passive « de victime » subissant les faits tels qu'ils sont, pour prendre part aux actions capables de faire face au reversement des situations. Subséquemment, et avec l'ombre de la pandémie qui pèse encore et toujours sur l'économie mondiale, faire preuve de flexibilité n'était plus un choix stratégique mais plutôt une question de vie ou de mort.

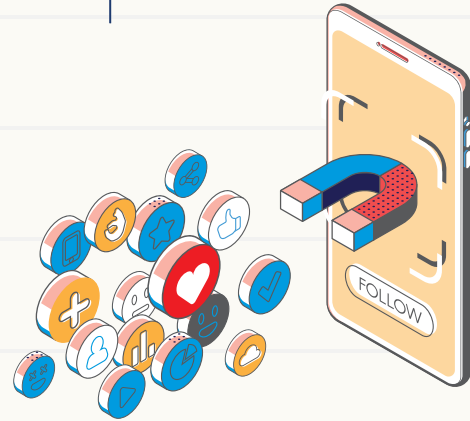
Ceci explique l'accélération de l'apparition et de l'acceptation de certaines technologies comme celles mobiles, de self service (TSS), ou encore les NTICs immersives.

Avec toutes les restrictions sociales et de distanciation qui ont accompagné la pandémie tout au long des trois dernières années, les pratiques « **corpo-digitales** » se sont multipliées, accélérées et ont pris de l'élan.

La sphère e-business en général et les pratiques commerciales et marketing conduites sur la toile n'ont jamais connu un essor aussi précipité. L'e-commerce et le webmarketing ont bien su surfer sur la vague et s'adapter aux nouvelles exigences conjoncturelles d'une part et aux nouveaux comportements du consommateur d'autre part.

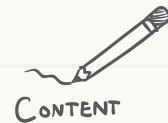
Nous parlons aujourd'hui du **e-commerce 4.0** et du **webmarketing** immersif / symbiotique. Pour l'un comme pour l'autre, la spécificité de ces nouvelles versions du commerce et du marketing réside dans le déploiement des technologies de self service et d'aides à la vente et à l'achat, aussi bien sur les plateformes digitales (Site-web, applications mobiles, médias et réseaux sociaux, Metaverse...) qu'en magasins physiques, et puis d'un nombre de pratiques contemporaines congruentes aux nouveaux comportements et exigences du consommateur. L'usage de ces nouveaux procédés et outils positionne l'entreprise dans une logique « **inbound** », réduisant alors l'effort d'acquisition des clients et accentuant l'expérience utilisateur (U.X.) en « **hédonisant** » le parcours client (**Customer Journey**).





1. Les pratiques d'inbound marketing :

Quel impact sur l'agilité et la compétitivité de l'entreprise ?



Depuis le développement et la démocratisation du commerce en ligne, les marques et entreprises éprouvent de plus en plus le besoin de se différencier dans un monde régné par « l'infobésité » et contraint par le manque de confiance éprouvé par le « consom'acteur » toujours plus averti, plus méfiant et plus militant et proactif que jamais.

Les techniques marketing classiques sont toujours nécessaires mais ne sont plus suffisantes pour faire face à un monde incertain et une conjoncture toujours fluctuante en dents de scie.

Il est lieu aujourd'hui de déployer des méthodes plus efficaces, plus flexibles mais surtout plus efficaces. En effet, les pratiques de marchandage « outbound » limitées par les contraintes géographiques, temporelles et législatives disparaissent graduellement dans le néant pour laisser place à des façons de faire beaucoup plus inclusives, mieux ciblées et moins coûteuses : Les techniques d'inbound et de data Marketing.

Alors que le **marketing outbound** est perçu comme interruptif et intrusif causant ainsi une dissonance aussi bien affective que cognitive chez le consommateur et menant à des comportements drastiques comme le rejet.

l'inbound marketing se définit comme étant une méthodologie commerciale « **friendly** » avec une connotation bienveillante.

Cela consiste à attirer le client vers la marque au lieu de pousser le produit vers le marché, en créant un contenu ciblé et des expériences à forte valeur ajoutée.

L'inbound marketing bénéficie aussi bien à l'entreprise qu'au consommateur. D'une part, il permet de :

- *Humaniser les liens de la marque avec sa communauté et améliorer ultérieurement son image de marque*
- *Réduire les dépenses Marketing en activant les techniques du marketing à la performance et du référencement organique*
- *Accéder, même pour les entreprises les plus petites, à des marchés communément inaccessibles avec des techniques de marchandage classique*
- *Générer un trafic bien plus important sur ses plateformes digitales*
- *Générer des leads (prospects) plus qualifiés*
- *Réduire la durée du cycle de vente*

D'autre part, et au profit du consommateur, l'usage de l'inbound et data marketing permet de :

- *Créer les connexions nécessaires pour répondre aux attentes spécifiques des différents clients*
- *Réduire l'effort fourni par le consommateur lors de son processus de prise de décision et d'achat*
- *Ascender la valeur ajoutée obtenue au-delà du produit et de sa simple consommation*
- *Améliorer l'expérience client qui devient plus riche et plus ludique*

Il est clair que l'usage d'une stratégie inbound accentue remarquablement le pouvoir d'agilité d'une entreprise et sa capacité d'adaptation en agissant sur la flexibilité de son budget et de ces procédés commerciaux et marketing.

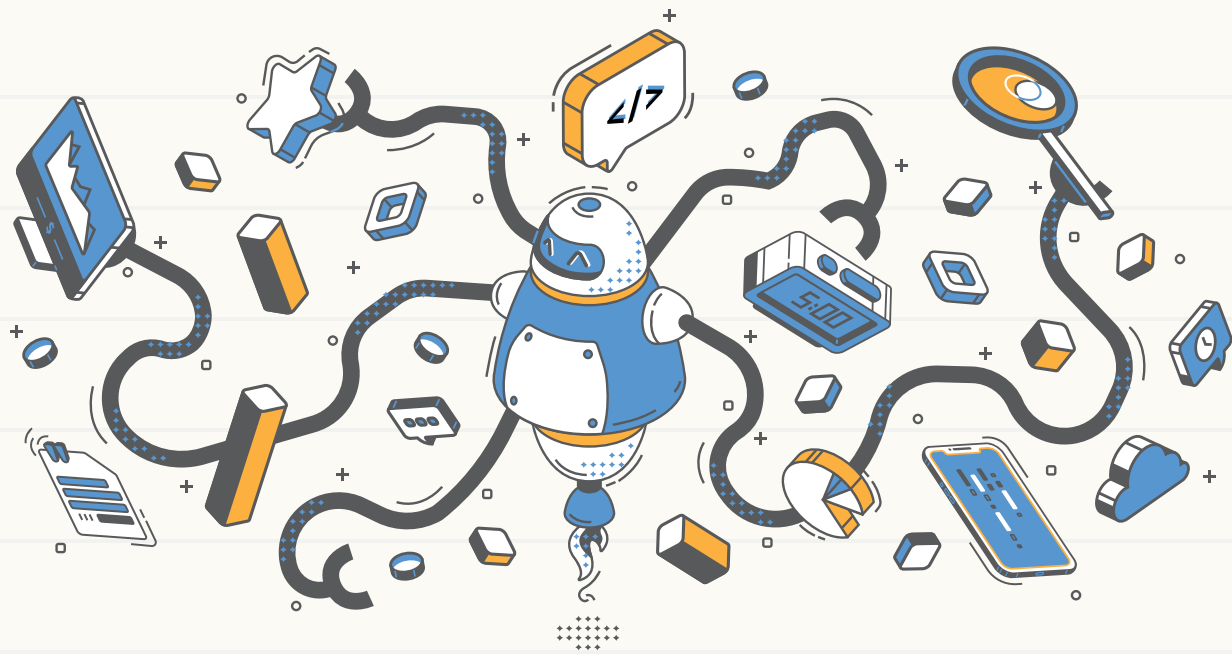


A cet effet, et au titre de l'année 2021-2022 (selon « Hubspot report », « Gartner survey » et « Userguiding report ») :

il a été prouvé que les prospects acquis après cinq mois constants de marketing inbound sont 80% moins chers que les prospects outbound, avec, en moyenne, 14 \$ de moins que le marketing traditionnel pour chaque client nouvellement acquis. Il ressort aussi que les entreprises qui automatisent leur cycle de « lead nurturing » (maturation des prospects) voient leurs revenus augmenter de 10% en 6 à 9 mois.

2. Les technologies du marketing 4.0 :

Quelle importance et quel usage ?



Alors que le webmarketing 3.0 dit sémantique, est orienté humain avec des pratiques axées sur la collecte et le traitement des données des internautes et mobinautes, **le webmarketing 4.0** est orienté expérience. Par l'avènement de **l'intelligence artificielle et des technologies immersives et interactives**, les entreprises et marques découvrent un monde démesuré, troublé et opaque mais qui offre des possibilités incommensurables à finalité immersives.

Allant de l'usage d'un simple **A.V.I. (agent virtuel intelligent)** comme les **chat-bots** à l'ouverture d'un magasin virtuel sur **le Metaverse**, l'expérience d'achat et de consommation n'a jamais été aussi inédite et hédonique.

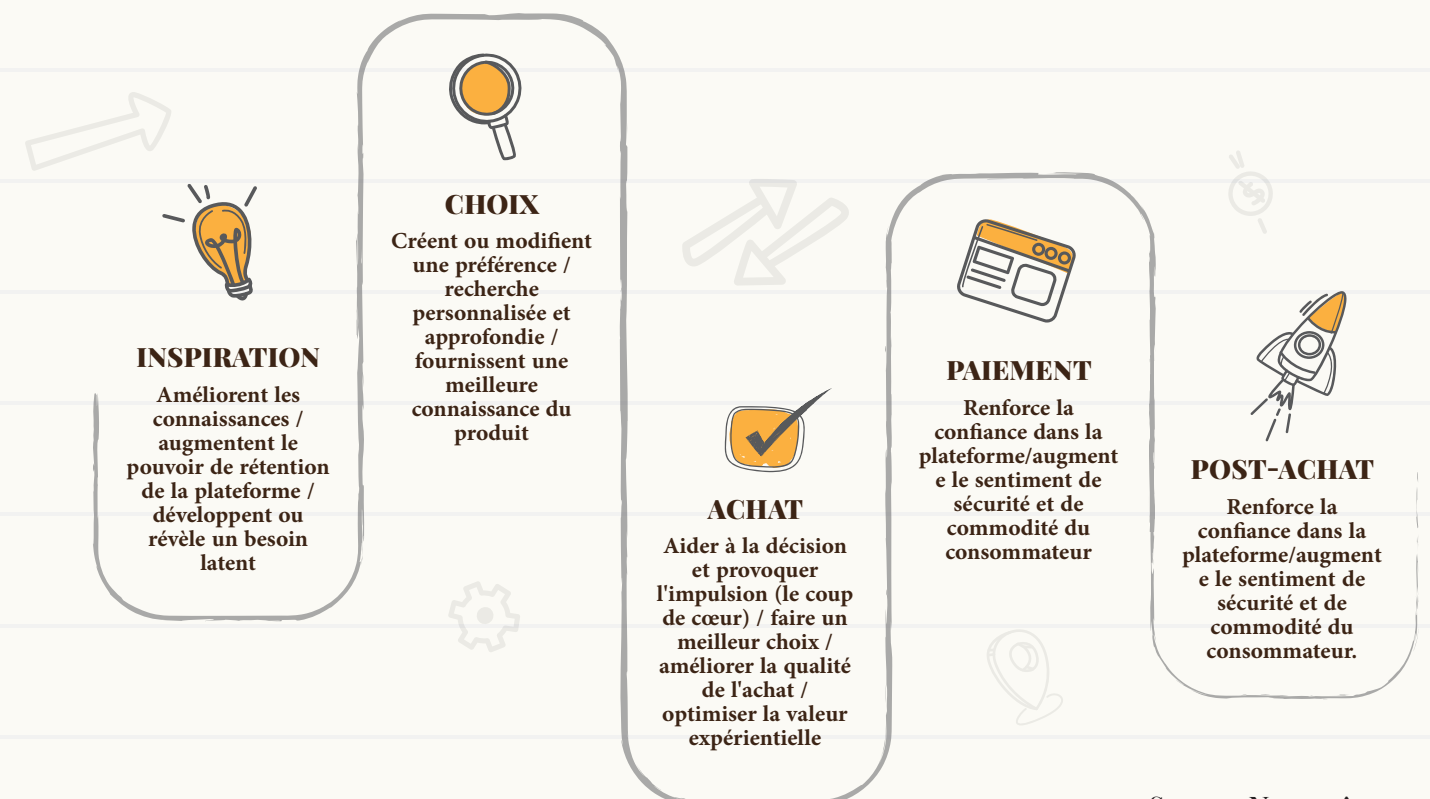
Ainsi, plusieurs auteurs définissent ces **NAVAS** comme étant des technologies conçues pour interagir avec les consommateurs afin de les aider à prendre de meilleures décisions d'achat et/ou à le faire avec moins d'effort et plus de plaisir.

« La technologie que vous utilisez n'impressionne personne. Tout est dans l'expérience que vous créez avec » Sean Gerety

Dès lors que la consultation d'internet modifie l'expérience d'achat vécue en magasin, elle peut donc modifier le processus lui-même. Pour ce faire, les entreprises recourent de plus en plus aux NAVAs.

Elles Permettent le développement d'environnements virtuels destinés à créer des effets positifs, tant au niveau cognitif qu'émotionnel, chez les internautes afin d'enregistrer des réponses favorables vis-à-vis aussi bien de l'expérience utilisateur (U.X.) que de l'interface usager (U.I.) et qui deviennent toutes les deux plus efficaces et plus hédoniques.

Figurel : Le rôle des NAVAs sur le processus d'achat



Source : Nous même

➤ En effet, l'intégration des objets virtuels dans un monde réel (ex : cabine d'essayage virtuelle, panel interactif, modélisation 3D...) montre que ces dispositifs favorisent la connaissance et l'adoption d'un produit, suscitent l'envie de le posséder et incitent d'avantage à l'achat; tandis que les éléments entièrement virtuels favorisent un meilleur apprentissage du produit avec immersion du consommateur et augmentent l'intention d'achat. En favorisant et optimisant l'expérience de l'utilisateur, les NAVAs deviennent des leviers principaux pour manipuler les états affectifs du consommateur et donc modifier voir intensifier l'expérience en suscitant diverses émotions.



Ainsi, les NAVAs peuvent concourir à des fonctions hédoniques comme : séduire le consommateur, apporter un « fun facteur », optimiser l'inspiration du client, et susciter l'envie d'acheter. Elles peuvent aussi poursuivre des objectifs utilitaires : chiffrer, transformer une vente, rendre un service, capter de nouveaux prospects ou clients, accentuer l'agilité de l'organisme etc.

Depuis la pandémie, les achats sur internet ont bondi de 42 % l'an dernier, une tendance qui se poursuit en 2022 (source : CBnews).

A cet effet, et à titre d'exemple, les ventes de l'Oréal e-commerce ont augmenté de 49 % entre 2019 et 2021, en grande partie grâce au fait que les clients ont eu la possibilité d'essayer virtuellement avant d'acheter en utilisant la réalité augmentée (source : Retail touchpoints).

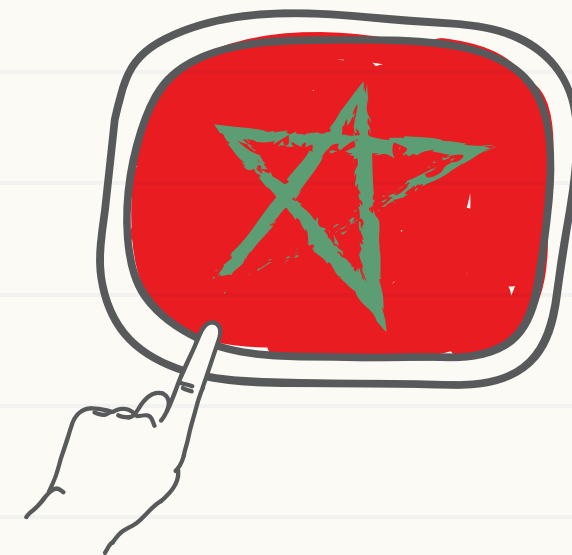
L'intelligence artificielle aidera les entreprises à économiser plus de 8 milliards de dollars par an d'ici fin 2022, selon le rapport CNBC.

L'usage aussi bien de ces technologies que des pratiques marketing contemporaines a le pouvoir de réformer le potentiel commercial de l'entreprise qui ne se voit plus contrainte par les restrictions géo-temporelles.

L'usage aussi bien de ces technologies que des pratiques marketing contemporaines a le pouvoir de réformer le potentiel commercial de l'entreprise qui ne se voit plus contrainte par les restrictions géo-temporelles. D'un autre côté la démocratisation de la chose dans le secteur privé marocain transformera les parties prenantes de ce tissu en catalyseurs dans leurs secteurs respectifs et leur macro-environnement. En effet, cette doctrine contribuera à renforcer la vision numérique du pays et consolidera le positionnement continental et mondial du royaume. La citoyenneté de l'entreprise passe notamment par sa capacité à contribuer au développement de la sphère sociale et économique. L'adoption de ces pratiques a le pouvoir de suivre et même de réformer le comportement du consommateur local et international en dépit des spécificités culturelles, ethniques et géopolitiques de tout un chacun, et d'améliorer la compétitivité du secteur privé marocain face à ses pairs.

"Une fois qu'une nouvelle technologie vous roule dessus, si vous ne faites pas partie du rouleau compresseur, vous faites partie de la route à compresser."

Stewart Brand



En effet, l'adoption de ce genre de pratiques et de technologies va de paire avec la stratégie nationale :

Maroc numérique 2025

Éditée et dictée par le gouvernement mais qui doit être appréhendée, opérationnalisée et déclenchée par le tissu économique privé.

Les objectifs phares de cette vision stratégique s'accroissent autour de 3 axes :

- Une économie compétitive grâce aux gains de performances amenés par le digital et au développement des secteurs technologiques, afin d'ériger le Maroc en tant que « Hub Digital & Technologique » de référence au niveau Africain.
- Une société inclusive grâce au digital, pour améliorer la qualité de vie des citoyens.
- Une administration digitale au service des citoyens et des entreprises.



Ainsi, et **sous les directives de Sa Majesté le Roi Mohammed VI**, le Maroc parie sur une réforme numérique pour moderniser et redynamiser la croissance économique et sociale et réaliser un saut significatif au niveau régional, national et continental.

Il est clair et évident que ces objectifs ne peuvent être atteints que si le secteur privé, dans toutes ses chaires, s'investit dans ce sens et s'aligne aux pratiques mondiales contemporaines.

Il doit s'accaparer de sa place naturelle en tant que partenaire aux instances gouvernementales, déclencheur de changements économiques et acteur social probant faisant preuve de responsabilité et de citoyenneté.

Et comme l'a avancé *Jacques Ellul*

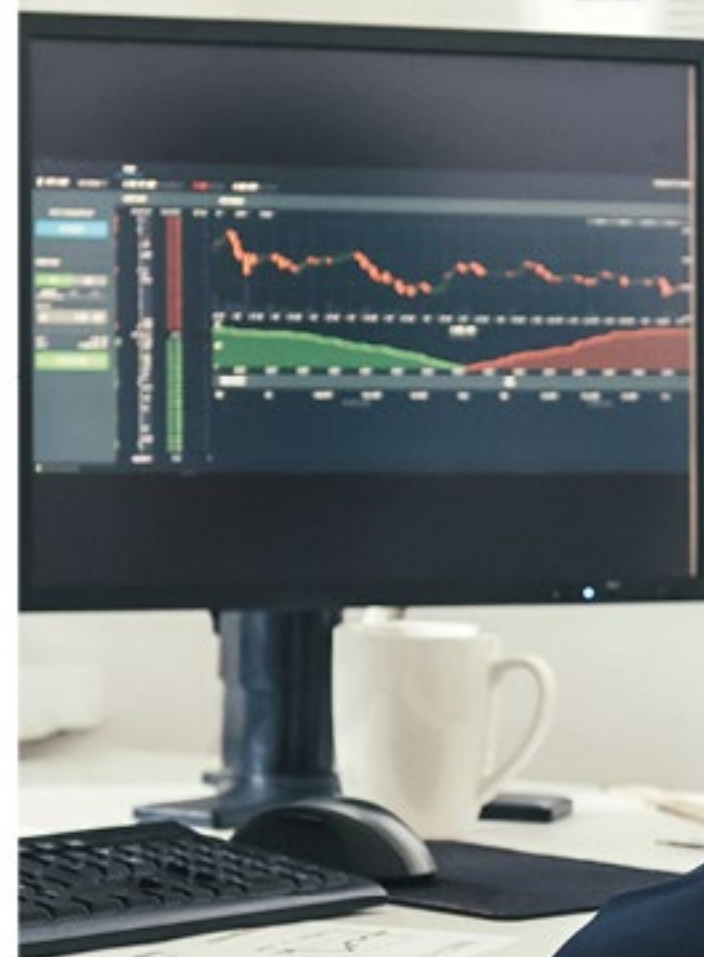
"La technologie moderne est devenue un phénomène total de civilisation, la force déterminante d'un nouvel ordre social dans lequel l'efficacité n'est plus une option mais une nécessité imposée à toute activité humaine »



ESCA EXECUTIVE
EDUCATION

SHAPING LEADERS

Master Marketing Digital



HORAIRE AMÉNAGÉS

EXECUTIVE
MASTER

INSCRIPTIONS
OUVERTES



AACSB
ACCREDITED



ÉCOLE RECONNUE PAR L'ÉTAT

ILV
EXECUTIVE
EDUCATION

+212 522 209 120

esca.ma

+212 669 417 314

67-3, Boulevard de l'aéropostale, Place Financière (CFC), Casablanca

L'Entreprise Familiale Marocaine



« Réconciliation du culturel et du managérial pour un 'Agir' typique au moment des crises »



Le management de l'entreprise familiale marocaine répond à plusieurs spécificités. Il est important de les prendre en considération, notamment lors des décisions d'investissement.

Au-delà des considérations habituelles d'ordre financier, nous nous sommes intéressés à d'ordre critères qui pourraient gêner l'agilité de l'entreprise. L'organisation dans le cercle familial et sa propre culture sont aux premiers plans dans l'étude qui a été réalisé sur un groupe de plus de deux-cents entreprises familiales. Les résultats de cette réflexion aideront sans doute à démystifier cette question.

Dans le cadre des travaux de la Chaire Entreprises Familiales au Maroc de l'ESCA Ecole de Management, nous avons conduit une réflexion sur les spécificités culturelles, familiales et financières de la décision d'investissement des entreprises familiales marocaines, et leurs contours permettant à une agilité typique de ces entreprises au moment des différentes crises (par exemple : la crise de la Covid-19). Cette réflexion qui a porté sur plus de **200 entreprises familiales marocaines** a permis à un constat managérial stipulant l'influence des soucis financiers, sociaux et culturels de la famille marocaine sur leur politique d'investissement. Les implications pratiques de cette réflexion révèlent plusieurs applications judicieuses qui méritent d'être pratiquées dans l'avenir à **deux niveaux**.

Le premier niveau consiste dans le fait de présenter aux dirigeants des entreprises familiales marocaines les différents facteurs qui favorisent le lancement de nouveaux investissements dans leurs entreprises familiales, ainsi que **le deuxième niveau** consiste à leur présenter des orientations stratégiques d'investissement, afin d'être préparés au mieux aux fluctuations des marchés tout en contrôlant les spécificités culturelles de la politique d'investissement de leurs entreprises familiales.



Azzeddine
ALLIOUI

Professeur chercheur associé à l'ESCA Ecole de Management, Maroc. Il est docteur et spécialiste en finance d'entreprise.

Ses recherches portent les politiques financières et d'investissement, la performance, la succession et la pérennité des entreprises familiales, ainsi que leur mise en relation avec les spécificités culturelles et socio-psychologiques.



1. Premièrement, du point de vue de la pratique, la mesure de l'effet de l'histoire familiale, les souvenirs familiaux, l'attachement à l'affaire familiale, sur la politique d'investissement permet aux dirigeants d'entreprises familiales d'examiner le degré de cet attachement au moment de l'élaboration de la politique d'investissement.

En connaissant les degrés d'influence de leur arrière-plans sociaux et culturels, les dirigeants d'entreprises familiales peuvent déterminer quand ils doivent protéger leur histoire et leur attachement à l'affaire familiale comme des facteurs particuliers afin d'atteindre une meilleure combinaison entre les orientations d'investissement, et quand ils doivent atténuer l'effet de leur attachement à l'entreprise et son histoire, ou de ses dimensions particulières pour renoncer à des politiques d'investissement qui peuvent mettre en péril la continuité de l'entreprise familiale (désinvestissement, l'excès en investissements sociaux, et l'investissement en bourse non préparé).

Par exemple, les conflits et la complexité des liens sociaux familiaux ont souvent un effet négatif sur les stratégies d'investissement de l'entreprise familiale. Par conséquent, les entreprises familiales pourraient mettre l'accent sur l'aspect de la décentralisation et de la diversification dans leurs activités pour élargir l'espace de jeu des intervenants familiaux.

2. Deuxièmement, les dirigeants des entreprises familiales peuvent être confrontés à toutes sortes de problèmes, l'un d'entre eux étant les positions ou les opinions divergentes des membres de la famille impliqués dans l'entreprise sur des questions liées à l'investissement de l'entreprise et leurs conséquences.

Dans le contexte spécifique des entreprises familiales marocaines, il est important de noter que l'opinion concernant l'importance de l'histoire familiale et ses backgrounds socio-culturels peut être différente pour chaque membre de la famille. Pour ce, et afin de faire face aux effets négatifs des différences en termes de l'attachement, les entreprises familiales peuvent se concentrer sur **l'homogénéité des opinions entre les membres de l'équipe lors du recrutement de nouveaux dirigeants membres de la famille.** Autrement dit, il faut cibler toujours les membres de la famille les plus attachés au nom de la famille et à l'entreprise.

Toutefois, il faut du temps pour découvrir ces facteurs, ce qui rend cette solution difficile à réaliser.

Dans notre réflexion, nous montrons qu'une tentative pour s'attaquer aux forces perturbatrices des différences d'attachement peut être la création d'un climat psychologiquement sûr et sain dans l'entreprise familiale à travers la diversification et l'élargissement du terrain d'activités de l'entreprise familiale afin d'éviter ces conflits.

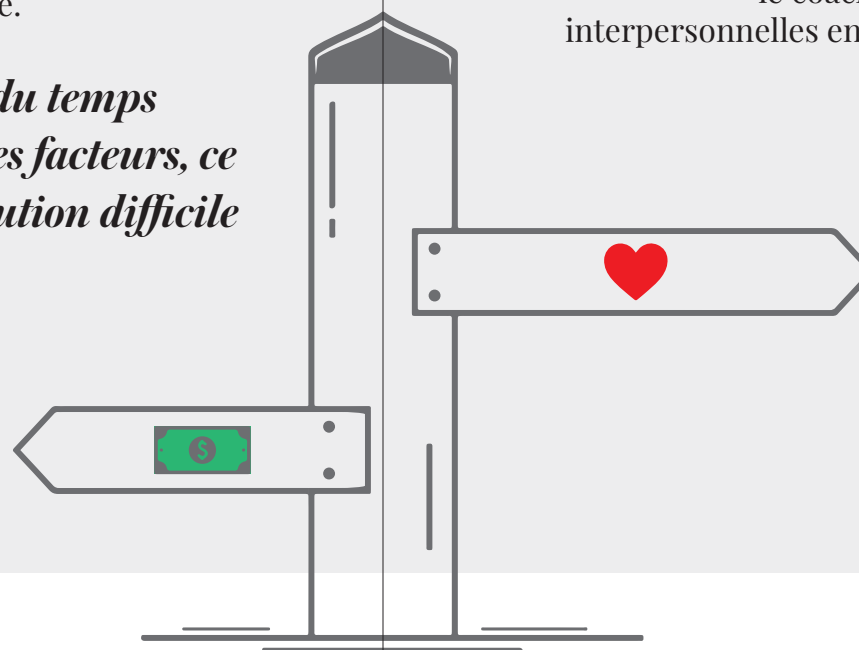
Ceci permet de donner à chaque membre une grande responsabilité à contrôler, ce qui lui redonne confiance en soi et lui met en sécurité psychologique (**il commence à remplir le vide par des choses intéressantes**).

Ce sentiment de sécurité psychologique peut être créé ou amélioré par un ensemble de caractéristiques structurelles de l'entreprise (**taille de l'entreprise, objectifs clairs et ressources, informations et récompenses adéquates**), et par un dirigeant familial au top management qui se concentre sur des aspects tels que le coaching et les relations interpersonnelles entre les membres de l'équipe.

3. Troisièmement, il est très utile de comprendre la culture qui entoure la politique d'investissement dans les entreprises familiales marocaines.

Des caractéristiques telles que la concurrence entre les propriétaires d'entreprises familiales et les autres membres font partie intégrante de la compréhension de la gouvernance et de la politique d'investissement dans le cas des entreprises familiales. En outre, l'aspiration à changer la vision de l'entreprise et la poursuite des innovations dans les entreprises familiales mérite qu'on s'y intéresse et qu'on reconnaisse la contribution des entreprises familiales à l'économie.

Il ne s'agit pas d'une petite entreprise, mais les avantages perçus de la sensibilisation du grand public et des politiciens à la contribution économique, sociale et communautaire des entreprises familiales, se traduiraient par un environnement plus favorable aux entreprises familiales et stimuleraient la création d'entreprises et la croissance des entreprises familiales existantes à travers des stratégies d'innovation, ce qui peut affecter positivement leurs performances organisationnelles et financières.



4.

Quatrièmement, la question qui se pose à ce niveau est de savoir pourquoi la plupart des entreprises familiales réussissent et fonctionnent pendant une longue période.

Dans ce cadre, chaque membre d'une entreprise familiale a un objectif et une vision pour faire de l'entreprise un succès. Contrairement aux fonds publics où les employés travaillent pour leurs objectifs et leurs revenus, l'entreprise familiale travaille pour la poursuite de l'activité de l'entreprise. Les échecs fréquents des partenariats sont principalement liés à l'absence d'objectifs et de visions similaires.

L'objectif premier d'une entreprise familiale est que l'entreprise soit transmise d'une génération à l'autre.

De cette manière, les dirigeants des entreprises familiales doivent disposer d'un plan bien défini sur la manière de réaliser une vision innovatrice de l'entreprise en matière d'investissements. De plus, ils doivent avoir un plan de succession, et qu'ils travaillent sur la préparation de la prochaine génération pour continuer dans la même logique d'innovation et de développement de l'entreprise familiale. A ce niveau, la préparation préalable des plans de succession conduit à la réussite.

Chacun travaille à son niveau pour s'assurer qu'il est qualifié pour être nommé dans la prochaine équipe qui va diriger l'affaire familiale.

Les dirigeants actuels d'une entreprise familiale doivent alors travailler au mieux à leurs niveaux pour s'assurer qu'ils préparent l'entreprise pour la prochaine génération. Pour ce faire, il faut procéder fréquemment à une planification stratégique de l'entreprise. Ils doivent mettre également en place un conseil d'administration indépendant pour assurer la surveillance du dirigeant, et ses plans de préparation de l'avenir de l'entreprise.

En outre, ils doivent s'assurer que chacun s'aligne sur les valeurs et la vision de la famille.

De ce fait, le fait d'**aller dans la même direction est très crucial** dans toute entreprise familiale.

Les familles sont réunies grâce à leur unité. Ainsi, elles sont capables de faire passer les intérêts de l'entreprise avant leurs propres intérêts. Lorsqu'il y a unité, la politique d'investissement devient moins complexe et plus harmonieuse. Lorsqu'il faut prendre une décision, il n'est pas difficile d'essayer de convaincre tout le monde. Chaque membre de la famille a la possibilité d'apporter son point de vue et ses idées. A ce niveau, pour garantir l'unité, il faut organiser de fréquentes réunions familiales afin d'informer les autres membres de la famille sur les plans d'investissement de l'entreprise familiale. En outre, il faut développer des compétences en matière de résolution des conflits et inculquer les caractéristiques d'une communication efficace.

5.

Cinquièmement, en abordant l'aspect managérial de l'orientation stratégique d'investissement, cette réflexion se penche sur l'un des facteurs les plus importants de la performance, de la croissance et de la survie d'une entreprise familiale.

Toutefois, il ne faut pas prodiguer des conseils généraux sur les avantages de l'orientation stratégique sans tenir compte des questions spécifiques au contexte.

Les entreprises familiales sont souvent caractérisées par une propriété dominante et la présence des membres de la famille dans l'entreprise, mais aussi leur présence dans le moment de la construction des objectifs et des orientations à l'égard des activités commerciales. Les conseils relatifs aux processus stratégiques doivent tenir compte de ces aspects particuliers. En outre, la plupart des contextes économiques émergents, comme le Maroc, sont essentiellement des cadres économiques de petite taille, et les possibilités dont disposent **les entreprises**

familiales pour corriger une erreur stratégique sont très faibles. Il est donc vital pour les propriétaires et les dirigeants d'entreprises familiales de **sécuriser les systèmes et les procédures afin de pouvoir procéder à une évaluation minutieuse des investissements risqués sans entraver l'organisation.**

Malgré la remarque précédente, il est crucial pour les entreprises familiales d'investir et de s'engager dans la création et le développement de nouveaux services et produits, car l'innovation est un facteur clé pour les entreprises familiales afin de ne pas être réduites au seul marché local, mais de réussir à atteindre d'autres, en tirant parti d'une économie de plus en plus mondialisée. nommé dans la prochaine équipe qui va diriger l'affaire familiale.





Les dirigeants des entreprises familiales doivent miser sur le maintien de l'unité, et de l'engagement des propriétaires familiaux via la gouvernance de crise qui est aussi essentielle à la continuité de l'entreprise qu'un leadership efficace et une gestion proactive de la crise.

Par "gouvernance de crise", nous entendons l'adaptation de la surveillance de l'entreprise dans des conditions d'incertitude extrême afin de garantir que les propriétaires familiaux, les membres du conseil d'administration et les dirigeants restent alignés sur une vision à long terme, des valeurs fondamentales, des attentes financières, des processus de gestion, et des arbitrages entre les objectifs financiers, familiaux et les backgrounds culturels des dirigeants.

Une coordination et une communication efficaces sont des priorités évidentes dans des conditions de fonctionnement normales, mais en temps de crise, elles deviennent essentielles car les dirigeants sont obligés de faire des compromis difficiles avec des ressources limitées, afin d'arriver à des programmes d'investissements compétitifs en temps limité.

Finalement



il très nécessaire d'inscrire nos réflexions avec le contexte pandémique à long terme post Covid-19 qui continue d'évoluer et d'avoir un impact sur les citoyens, les décideurs politiques et les entreprises du monde entier. Dans ce cadre, certaines entreprises familiales sont confrontées à des problèmes existentiels de continuité, tandis que d'autres s'efforcent de répondre à la demande, et beaucoup gèrent simultanément ces deux conditions dans le cadre d'un vaste portefeuille d'activités. Une similitude frappante entre les entreprises familiales qui gèrent efficacement la crise jusqu'à présent est la mesure dans laquelle leurs dirigeants donnent la priorité à la gouvernance en tant que "**service essentiel**" afin de gérer au mieux leurs politiques d'investissement.

Cette évolution vers une gouvernance de crise est remarquablement cohérente avec ce que nous avons observé sur l'effet des incidences financières, familiales et culturelles sur la politique d'investissement des entreprises familiales au Maroc, où les risques et l'incertitude élevés de ce contexte émergent sont la règle plutôt que l'exception.

Dans cet environnement, les entreprises familiales marocaines non cotées doivent développer une **résilience qui découle souvent d'un ensemble de stratégies d'investissements d'adaptation, ainsi que d'un engagement profond envers l'héritage et les valeurs fondamentales de la famille, et d'une architecture de gouvernance active et souple.**

Contrairement aux entreprises dans lesquelles les actionnaires sont une masse anonyme d'investisseurs, les propriétaires d'entreprises familiales engagés se soucient certainement de l'aspect économique de leurs investissements, mais ils sont aussi très attentifs aux nombreuses parties prenantes internes et externes qui ont permis à leur succès. La propriété dans ces familles est une expérience profondément psychologique.

Autrement dit, c'est une identité qui lie ce succès au sort de leurs clients, de leurs employés et des communautés dans lesquelles elles vivent et servent. Leur sentiment d'appartenance est le résultat d'années d'investissements, notamment la conception de structures, de politiques et de processus efficaces, ainsi que le développement systématique des futurs propriétaires et dirigeants. Il est également guidé et dynamisé par un engagement clair à maintenir l'héritage entrepreneurial de la famille sur plusieurs générations.



La crise Covid-19 est une opportunité aujourd'hui qui se présente aux entreprises familiales marocaines afin de forcer leurs principaux organes de gouvernance à se rapprocher considérablement des conseils d'administration des sociétés holding, les conseils d'exploitation, les comités exécutifs et les conseils de famille. Les familles qui ont tendance à s'en sortir le mieux dans ces conditions sont celles où les dirigeants augmentent la fréquence de leurs contacts et l'étendue de leur coordination tout en suivant une philosophie **"nez dedans, doigts dehors"**, ce qui signifie qu'ils reconnaissent leur responsabilité de prêter une attention particulière à ce qui se passe dans l'entreprise et de signaler les problèmes et les risques lorsqu'ils les voient, tout en permettant finalement à la direction de diriger l'entreprise.

S'il est certainement utile d'avoir toute l'attention des différentes équipes de direction, il est également essentiel de déterminer dans quelle mesure ces entités coordonnent efficacement leur réponse à la crise.

Cet engagement en faveur d'une responsabilité systémique et intergénérationnelle guide souvent la manière dont les dirigeants établissent leurs priorités et réagissent à l'avalanche de choix tragiques que leur imposent des crises telles que la pandémie de la Covid-19.

La mesure dans laquelle ils augmentent les ressources investis dans la politique d'investissement est alors un test décisif, et ce, afin de mieux positionner l'entreprise pour qu'elle puisse supporter la prochaine longue post-phase de cette crise et, en fin de compte, tirer la meilleure partie des années après crise à venir, en termes de plans d'investissements adaptés.



ESCA AACSB ACCREDITED
SHAPING LEADERS



International Business Administration Program

**ADMISSIONS
PARALLELES
BAC +3
INSCRIPTIONS
OUVERTES**

EDUNIVERSAL RANKING 2022 BUSINESS SCHOOLS
#1 IN MOROCCO #1 IN FRANCOPHONE AFRICA

ECOLE RECONNUE PAR L'ÉTAT

+212 522 209 120

esca.ma

+212 669 417 314

67-3, Boulevard de l'aéropostale, Place Financière (CFC), Casablanca



Normes IFRS :

La géopolitique de la comptabilité

L'entreprise doit devenir experte en géopolitique afin de mieux orienter ses choix tout en évitant les situations de dépendance chronique. Elle doit aussi vivre sa citoyenneté au plan international en observant les normes qui lui sont proposées, voire même imposées.

Les IFRS font partie de ces normes qui permettent d'élargir les zones d'influence de certains États sans avoir recours à la force. C'est ce que l'on appelle le « soft power ».

L'une des finalités de l'action géopolitique d'un pays est l'établissement, la défense et l'expansion de sa zone d'influence. Cette action peut se faire soit par la contrainte et l'usage de la force ou ce qu'on peut appeler dans le jargon le « **hard power** » ou par la persuasion et la manipulation ou encore le « **soft power** ». L'un des outils les plus redoutables de "soft power" réside dans le pouvoir d'élaborer des normes et surtout de les imposer aux autres, les forçant ainsi à parler un langage dont vous maîtrisez les codes. L'apogée d'une civilisation correspond précisément à ce moment où elle devient le centre de normalisation des arts, sciences et techniques. Une civilisation montante commence à lui contester cette suprématie jusqu'à la détrôner et prendre sa place et ainsi de suite. Le déplacement des centres de pouvoir dans le monde suit celui de la production des normes. C'est ce qui explique qu'à peu près **780 millions d'Occidentaux (États-Unis, Canada, Europe occidentale et Australie) dominent plus de 7,5 milliards d'habitants sur cette planète.**

Ce qui est vrai pour une civilisation l'est pour un pays, et dans une moindre mesure, pour un secteur et pour une entreprise. En tant que superpuissance, les États-Unis ont réussi à imposer au monde entier, non sans forte résistance de la part d'autres conceptions du capitalisme, leur propre vision de l'entreprise, de sa performance et de la répartition de la valeur créée par celle-ci.

Pour ce faire, ils se sont attelés à influencer la manière avec laquelle cette performance est mesurée et communiquée, à travers le contrôle des normes comptables internationales.

Aujourd'hui, et à quelques nuances minimales près, les normes comptables américaines sont devenues la principale inspiration des **normes comptables internationales dites IFRS¹**.



Nabil ADEL

Enseignant-chercheur et directeur du groupe de recherche géopolitique et géoéconomie à l'ESCA – Ecole de Management.

Il est conseiller économique et géopolitique du président de la Chambre des représentants, essayiste et conférencier international. Il a occupé des postes de direction générale dans de grandes institutions financières au Maroc et en Afrique.



¹ Normes comptables internationales



En d'autres termes, les Américains ont réussi en comptabilité, ce qu'ils avaient déjà fait avec le dollar.

En contrôlant conceptuellement, les règles d'élaboration et de publication des états financiers des entreprises internationales, ils ont arraché une nouvelle source de « **Soft power** » et pas des moindres.

Désormais, **le monde entier parle la langue comptable des Américains** et pense, par conséquent, l'entreprise et ses relations avec ses différents protagonistes comme eux.

Selon cette conception de la comptabilité, l'information produite doit être "pertinente, intelligible, fiable et d'une importance relative".

Contrairement aux normes locales dans beaucoup de pays (qui vont jusqu'à imposer les numéros de comptes que doit utiliser l'entreprise), les IFRS proposent des principes à suivre plutôt que des règles à appliquer, laissant ainsi aux entreprises beaucoup de marges de manœuvre.

Ces principes sont l'approche bilancielle, dite priorité du bilan sur le compte de résultat (ou encore primauté de ceux qui détiennent l'entreprise sur ceux qui la gèrent), la primauté de la substance sur la forme (supériorité de la réalité économique sur l'habillage juridique), le principe de neutralité, la place importante accordée à l'interprétation, le principe de prudence et la priorité accordée à la vision de l'investisseur.

Comme on peut on le constater, les normes comptables internationales consacrent la centralité de la vision des actionnaires sur les autres parties prenantes de l'entreprise.

L'information comptable issue des IFRS est d'abord produite pour permettre aux investisseurs et aux marchés financiers d'apprécier les performances de l'entreprise et donc de l'évaluer à sa juste valeur (d'où l'importance du bilan).

Cette conception tranche fondamentalement avec la vision classique de la comptabilité (notamment chez nous au Maroc) où les principes et les règles de fonctionnement visent d'abord à déterminer le montant des impôts à payer à l'État (d'où l'importance du compte de résultat).

Cette conception de la comptabilité tient de la vision qu'ont les Américains de l'entreprise, à savoir un titre financier qu'on peut échanger sur un marché (**company is a commodity**)⁴ et qui doit continuellement prendre de la valeur pour son détenteur. Les dirigeants de l'entreprise doivent donc fournir à ces détenteurs toutes les informations pertinentes de leur point de vue (**détenteurs**), leur permettant d'apprécier cette création de valeur.

Cette vision du monde est diamétralement opposée à celle qu'avaient d'autres pays (Allemagne, Japon, France, etc.) où l'entreprise est une cellule sociale à vocation économique (**company is a community**)⁵ qui doit créer des emplois, payer des impôts et, enfin, rémunérer des investisseurs.

Aujourd'hui, c'est la première conception, moins romantique, de l'entreprise qui a tendance à s'imposer pour plusieurs raisons. La première est la suprématie de l'économie américaine, grâce aux performances de ses entreprises (en 2018, 8 des plus grandes entreprises mondiales sont américaines ; certaines avaient même franchi la barre du trillion de dollars de capitalisation boursière).

La deuxième est le contrôle de beaucoup d'entreprises à l'échelle internationale par des fonds américains leur imposant les normes de gouvernance du pays de l'oncle Sam.

La troisième raison est liée au contrôle effectif qu'exercent les Américains tant dans le domaine académique (meilleures universités et centres de recherche) qu'au sein des institutions internationales, ce qui leur permet de passer du concept à sa concrétisation d'une manière redoutablement efficace.

Cette mainmise sur la comptabilité internationale, est-elle une bonne ou une mauvaise chose ? Tout dépend pour qui !

² Normes comptables internationales

³ US-GAAP pour United States Generally Accepted Accounting Principles

⁴ L'entreprise est une marchandise

⁵ L'entreprise est une communauté

**MBA ESCA
& IAV**

**EXECUTIVE
MBA**

**INSCRIPTIONS
OUVERTES**



ÉCOLE RECONNUE PAR L'ÉTAT



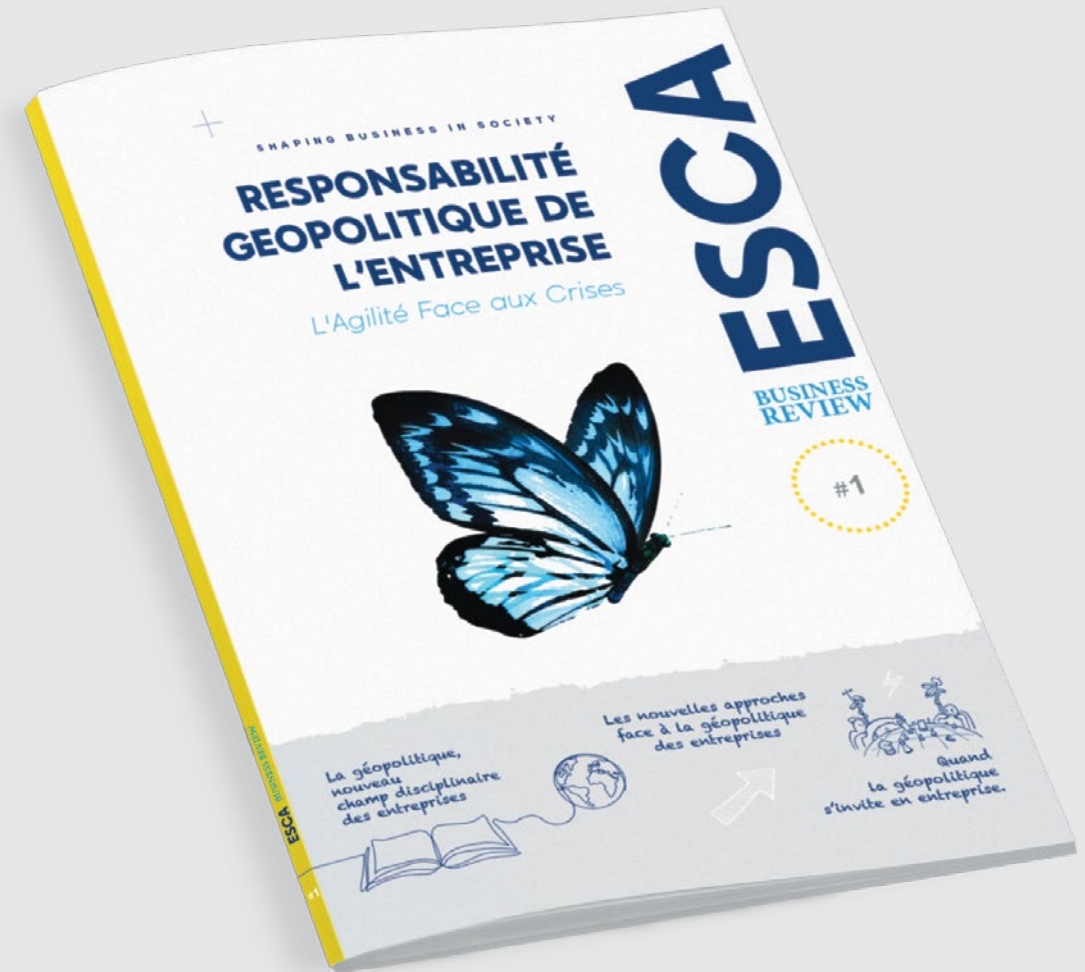
معهد الحسن الثاني للزراعة والبيطرة
Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II

+212 522 209 120



☎ +212 669 417 314

📍 67-3, Boulevard de l'aéropostale, Place Financière (CFC), Casablanca



Nous espérons que vous avez pleinement apprécié ces échanges sur des questions qui vous concernent, de manière directe ou indirecte. Vous avez en même temps pu constater notre souci de vous permettre d'aller à l'essentiel car nous connaissons vos agendas chargés. Il en sera toujours ainsi, nous n'abuserons jamais de votre temps précieux mais nous n'allons jamais sacrifier le contenu de cet outil d'information.

Il renforcera nos liens privilégiés.



ESCA

SHAPING LEADERS



AACSB
ACCREDITED

www.esca.ma