

CE QU'IL FAUT SAVOIR POUR REUSSIR LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DES ENTREPRISES ALGERIENNES

Mme. Leïla MELBOUCI ¹ & Mr. Samir Baha-Eddine MALIKI ²

RESUME :

Tout système vivant ne peut fonctionner en vase clos. La moindre perturbation venue de l'extérieur engendre un processus de déstabilisation dans lequel l'entreprise est sommée de changer son organisation pour s'adapter au nouvel environnement. Le changement organisationnel est certes difficile, néanmoins, il assure la pérennité des entreprises. L'économie mondiale est entrée dans une période de transition et un nouvel ordre économique émerge engendrant des changements. Face à ces derniers relativement imprévisibles, la flexibilité d'une organisation constitue désormais une exigence fondamentale pour la performance des entreprises.

Les entreprises algériennes depuis deux décennies ont connu des mutations organisationnelles et le changement est continu. Cependant, ce dernier non ou mal perçu peut créer plusieurs difficultés de gestion. Les dirigeants des entreprises algériennes auront un rôle important à jouer dans ce sens. Toutefois, sans la perception de l'importance de l'organisation au sein des entreprises algériennes et sans la fixation de l'objet et de l'objectif du changement organisationnel, la vie des entreprises algériennes serait menacée.

INTRODUCTION

La guerre économique que se livrent les entreprises devient de plus en plus âpre, cela est dû à la mondialisation croissante des économies, qui multiplie en même temps le nombre des marchés potentiels et des concurrents, mais aussi, elle pousse à une déréglementation quasi générale qui rend pratiquement des barrières à l'entrée caduques. Ceci se traduit, du côté des entreprises, par une vague de restructuration, de bouleversement de leur organisation. Cependant l'entreprise est constamment obligée de se remettre en cause et de mettre en place de nouveaux comportements organisationnels adaptés aux situations qu'elle rencontre ou qu'elle provoque.

Selon la pensée chandlerienne, l'histoire des entreprises est marquée par des étapes de transition entre des structures datées historiquement rythmée par les évolutions de

l'environnement. Durant un laps de temps, une entreprise peut voir coexister plusieurs modèles structurels avec l'élimination progressive des anciennes structures. L'entreprise est continuellement en mouvement. A cet effet, avec la mondialisation, le message central délivré est d'investir dans le renouvellement de la structure organisationnelle, dans les processus de gestion et dans les nouveaux rôles et responsabilités des individus dans l'organisation. L'organisation de l'entreprise a connu un changement du modèle de standardisation vers le modèle « réactif » en passant par le modèle de variété.

¹ Chargée de cours, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-ouzou, Email : leimelbou@yahoo.fr

² Chargé de cours, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université Aboubekr Belkaid de Tlemcen, Email : sb_maliki@yahoo.fr

Depuis le début des années 1980, trois principales mutations d'organisation ont marqué les entreprises algériennes : restructuration organique en 1982 ; processus de passage à l'autonomie en 1988 et la nécessité d'une restructuration industrielle depuis 1994. Ces phases sont caractérisées, en terme d'organisation interne, par le passage d'une structure pyramidale centralisée à une autre structure différente. On cherchera, cependant dans cet article à explorer les limites de ce changement « interne » en cherchant d'abord l'origine de l'organisation des entreprises algériennes. Est-elle des modèles unidimensionnel ou global ? Isomorphe ou hybride ? Horizontale ou verticale ? En d'autres termes, l'organisation des entreprises algériennes, appartient-elle au pôle A ou au pôle B ? On peut ensuite s'interroger sur la nature du changement : est-il innovateur ? Est-il perçu notamment par les dirigeants ? Assouplit-il l'organisation des entreprises et enfin, on tenterait de proposer des voies pour stimuler le changement, particulièrement celui qui mène vers la flexibilité organisationnelle des entreprises.

I - LES FONDEMENTS DE L'ORGANISATION DES ENTREPRISES ALGERIENNES

Pour déterminer et cerner les problèmes liés à l'organisation des entreprises algériennes, il est judicieux d'abord de revenir à la base, c'est à dire, à l'organisation, à son évolution chronologique et à la constitution des modèles organisationnels. Ensuite, on cherchera parmi ces modèles celui ou ceux adopté par les entreprises algériennes.

Les définitions du mot organisation sont nombreuses et varient en fonction du cadre théorique dans lequel on se trouve. L'accent a été mis sur les rapports établis entre les travailleurs, les organisations et le milieu extérieur au double sens, social et économique du terme. L'organisation peut être vue comme un rassemblement des ressources humaines et matérielles de travail et de capitale.

TAYLOR, se voulant de portée générale, contribue à circonscrire le domaine de l'organisation et le rendre plus étroit tout en le secondarisant. L'organisation devient une fonction parmi d'autres relevant d'une compétence locale et spécifique, celle de l'ingénieur de l'organisation.

Pour le sociologue CROZIER.M³, l'organisation est une réponse à l'action collective. Pour l'école classique comme pour l'école des relations humaines, l'organisation est considérée comme système fermé sur lui-même, posé comme un tout en équilibre.

A partir de 1960, la nouveauté consiste à considérer l'organisation comme un système ouvert sur l'environnement, donc soumis aux aléas et aux incertitudes liées à cet environnement. Dans ce cas, il n'y a plus d'organisation idéale. La survie et le développement des organisations dépendent des forces exogènes qu'il convient d'identifier avec soin.

Chandler² A. a observé que l'organisation des grandes entreprises sont déterminées par les dirigeants en fonction des stratégies qu'ils choisissent pour s'adapter aux pressions changeantes du marché. De monolithique et fonctionnelle, les organisations peuvent devenir divisionnelles et plus souples. Mintzberg

³ In AUBERT N. et AL: management-aspects humains et organisationnels. PUF 1991, P11

² Idem P23

montre que certaines entreprises fonctionnent selon le schéma de communication continuellement changeant et il y voit la préfiguration du futur le plus probable. De ce point de vue, l'organisation peut être définie sous trois formes données dans le tableau 1 suivant.

Tableau 1 : formes d'organisation

Forme externalisante	Forme intégrative	Forme interactive
<p>Cette forme est celle où dominant principalement des résurgences de l'ancien régime ; résurgences fortes de l'OST, à savoir une simple modernisation où l'introduction des nouvelles technologies, la division / coordination de travail, les liens organisation / technologie prolongent la logique fordiste. Dans cette forme, la cohésion de la force de travail est recherchée par la banalisation de la polyvalence simple (élargissement du travail) et surtout par la recherche de l'implication de la main d'oeuvre par un processus de conscientisation de la valeur des équipements automatisés, une implication salariale comme fondement de l'efficacité. Mais les lignes de division de la force de travail sont reproduites, voire renforcées (par exemple entre les nouvelles catégories ouvrières recrutées, diplômées et les catégories ouvrières et de maîtrise issues de l'ancienne organisation). Cela se traduit particulièrement par un usage renforcé des critères et des normes tayloriennes d'efficacité. Cette forme est aussi marquée par la soumission aux initiatives jugées contraignantes des lois-cadres impulsées par l'État et les aides des pouvoirs publics restent axer d'une part sur l'innovation technologique⁴ et sur la prise en charge socialisée de l'externalisation de la main d'oeuvre par les préretraites et mesure de conversion.⁵</p>	<p>Dans cette forme, la logique capital/ travail n'est pas abandonnée, mais la nouvelle organisation vise la mobilisation des collectifs de travail pour une meilleure qualité de produits et services ainsi qu'une fiabilité élevée des systèmes de production. Cette forme d'organisation combine ancien et nouveau, à savoir le maintien d'une stricte division de travail mais en développant les aspects collectifs formels du type groupe - projet avec des aspects informels comme la reconnaissance du collectif de travail. Il faut toutefois souligner que seule une partie du personnel de l'entreprise possède le pouvoir de décision et la maîtrise de l'avenir, cette organisation cherche à réduire la ligne hiérarchique mais l'absence de renversement de la logique taylorienne conduit à des blocages de carrières pour ceux pour lesquels la hiérarchie était auparavant une voie de promotion. Par ailleurs, LE CLER souligne que l'on retrouve dans cette forme l'importation tronquée de relations inter-entreprises japonaises.</p>	<p>Cette forme d'organisation est celle qui marque une rupture nette de l'organisation taylorienne. Dans cette forme, l'entreprise donne à chacune de ses composantes un droit et un pouvoir d'action et de réaction à la technologie, au marché et à l'organisation elle-même. Cette forme suppose, en effet, une rupture dans la logique de rationalisation présidant à la gestion des interactions techniques travail-marché, logique marquée par une autre articulation entre organisation du travail et automatisation, et par la participation des groupes sociaux à la décision économique dans l'entreprise. Ceci implique un comportement de l'entreprise fondamentalement différent, assis sur le déplacement du rapport conflit / coopération et des rapports de pouvoir et par conséquent une certaine dilution des pôles de décision dans l'organisation.</p>

⁴ : In JACOT J. H. : formes anciennes, formes nouvelles d'organisation. PUL 1994 p 200.

⁵ : Idem, p 201.

D'après DESREUMAUX, Ces formes d'organisation comportent des aspects négatifs ou des risques qu'il faut mesurer. En effet, il faudra prendre en considération les exigences qu'elles présentent pour les individus, celle du travail hyperflexible, une demande constante d'innovation et d'adaptation. Gardner³ confirme que l'organisation a besoin de se renouveler elle-même ; il se peut que chaque entreprise (ou toute organisation) ait besoin d'un département du changement qui pourra examiner l'organisation toute entière qui a besoin d'innovation continue.

Dans le souci de bien appréhender la notion d'innovation continue, nous proposons dans le point qui suit les définitions de l'innovation et sa typologie.

L'approche épistémologique, réintégrant le groupe social de base et les modes d'organisation dans le modèle d'organisation, fournit une interprétation des modèles d'organisation dominant l'économie mondiale. Ces modèles font l'objet d'une bipolarisation⁶ :

- Au pôle A, les organisations se structurent autour d'un modèle isomorphe, unidimensionnel et horizontal dont les Etats-Unis ont réalisé l'expérience historiquement la plus achevée ;
- Au pôle B, les organisations se structurent autour d'un modèle hybride, global et vertical dont le Japon a cette fois réalisé l'expérience historiquement la plus achevée.

Entre ces deux pôles extrêmes, se structurent des modèles mixtes, à tendance A ou à tendance B (Europe). Les caractéristiques de ces deux modèles sont résumés dans le tableau N°2 suivant.

Tableau 2 : caractéristiques des modèles organisationnels

Modèle	Englobe des rapports entre une structure socio-technique (mode d'organisation) et une structure socioculturelle (groupe social de base)
Isomorphe	Les deux structures sont génétiquement apparentées. En Amérique, le modèle américain, le groupe social de base est culturellement adapté aux modes d'organisation et dispose d'une expérience, d'un patrimoine socio-historique d'apprentissage des structures de l'organisation, des techniques de gestion et des méthodes de management.
Hybride	Les deux structures socio-techniques et socioculturelle, sont génétiquement différentes, et n'ont en commun ni l'histoire de leur formation, ni la référence culturelle. Le Japon a importé du Royaume-Uni d'abord et des Etats-Unis ensuite, des modes d'organisation, les structures de l'organisation, méthode de management mais bien adapter aux habitudes et valeurs japonaises. Donc le management n'est pas un produit d'un processus autogénétique.
Unidimensionnel	Repose sur le principe de la valorisation du capital donc sur la rentabilité. Les instruments de production et de contrôle de la rentabilité se trouvent donc au cœur du dispositif organisationnel.
Global	Repose sur le principe de reproductibilité : les moyens de reproduction : compétence, savoir faire, technologie, équipement, sont au cœur du dispositif organisationnel.

³ In DE BRUCKER E. : stratégies organisationnelles. Ed. Economica. 1995, P11

⁶ SERGE AIRAUDI : Pour une théorie des modèles d'organisation. Revue Française de Gestion Nov-Dec 1995 P. 5-10

Horizontal	Les hommes échangent une compétence formée, que l'appareil socio-technique va consommer sur ses postes de travail. Dans ce système, la professionnalisation des hommes suit le vecteur de la fonction. La professionnalisation est corrélativement transorganisationnelle, puisqu'elle transforme l'organisation en média de sa propre réalisation.
Vertical	C'est l'organisation globale et socialisée qui devient le vecteur de la professionnalisation des hommes : l'appareil socio-technique produit de la compétence sur ses postes de travail au lieu de la consommer. La professionnalisation verticale est donc intra organisationnelle puisqu'elle s'effectue à l'intérieur de l'organisation et corrélativement transfonctionnelle, puisqu'elle transforme la fonction en média de sa propre réalisation.

La bipolarisation des modèles d'organisation à partir de ces caractéristiques corrobore l'idée de la théorie selon le contexte. La théorie de la contingence a bien remis en cause le « one best way ». Ce dernier ne peut se réaliser qu'à partir d'une situation idéale qui est d'ailleurs pas durable. En effet, le taylorisme et le fordisme se sont imposés pendant plusieurs dizaines d'années comme les modes d'organisation de la production les plus aptes à permettre aux entreprises de réaliser des économies d'échelles et des gains de productivité conséquents. Cependant, cette organisation ne modifie pas la nature de la production aussi vite que l'exige l'évolution radicale de la demande. Les entreprises algériennes utilisent cette organisation et bien d'autres.

En effet, le modèle de développement de l'Algérie pré-coloniale a eu recours, pour créer les entreprises, aux formules « clé en main » puis « produit en main ». De là, des organisations toute entière était implantée en Algérie. De ce point de vue, il est difficile de dire avec précision à quel pôle appartiennent les entreprises algériennes vu le nombre important des partenaires de l'Algérie (les organisations ont été importées du Japon, des Etats-Unis, de France, d'Allemagne, de Finlande, d'Italie, d'URSS, ...etc). Au sein d'une même entreprise, on trouve la coexistence de plusieurs modèles organisationnels. Par exemple, l'ENIEM utilise une organisation européenne et japonaise ; l'ENIE fonctionne avec une organisation américaine et actuellement, elle procède à une diversification des modèles d'organisation, avec l'utilisation de l'organisation coréenne. L'ELECTRO-INDUSTRIE utilise des organisations allemandes .

Les entreprises algériennes ont donc des organisations importées. Ces dernières étaient implantées sans effort d'une adaptation au contexte algérien, comme cela a été fait au Japon qui avait importé des modes d'organisation du Royaume -Unis d'abord et des Etats-Unis ensuite. Les structures de l'organisation, les techniques de gestion et dans une large mesure les méthodes de management ne sont pas, au Japon, le produit d'un processus autogénétique, mais achetées, modifiées et adaptées aux valeurs et traditions japonaises.

Avec la mondialisation de l'économie et l'abolition des frontières, la pression touche les entreprises algériennes et les obligent à changer leur organisation. La nature du changement fera l'objet du point suivant.

1 – changement organisationnel des entreprises algériennes

Depuis sa mise en place, l'organisation des entreprises algériennes a beaucoup souffert d'une rigidité gênante. A travers leur organisation, elles s'adaptent mal aux nouvelles exigences. Il faut, cependant, souligner que les structures adoptées ont favorisé une centralisation très poussée du pouvoir économique avec une limitation de

l'autonomie de gestion et surtout une subordination de l'entreprise. Avant le premier mouvement de changement à la requête d'une souplesse organisationnelle, les entreprises algériennes, souffrantes du gigantisme⁷, étaient très centralisées et organisées par grandes fonctions et que leurs structures sont pyramidales. L'entreprise pyramidale se connaît par sa hiérarchie pesante et omniprésente ainsi que par ses relations formelles. Dans cette structure, la fonction dominante est la technique et l'approvisionnement et en dernier la fonction humaine. Ce qui prouve bien le peu d'intérêt apporté aux relations humaines. L'information montante de la base est filtrée à chaque niveau hiérarchique et arrive complètement déformée à la direction générale et fausse la prise de décision. Ces entreprises vivent pour grossir, car elles prennent leurs sources dans la stabilité et elles détestent le changement. Les directions générales ne ressentaient pas le besoin de faire partager et d'impliquer les opérationnels dans les orientations stratégiques. L'organisation de ces entreprises dans son acception large (structuration des activités, le système d'information et la gestion des hommes) s'opposait directement aux attentes des salariés ; on leur avait imposé des structures lourdes bureaucratiques et impersonnelles, dirigées par des chefs souvent illégitimes⁸. Ces caractères montrent l'étouffement de toutes initiatives menant vers l'innovation. Les résultats du premier mouvement pour le changement étaient :

- Une prédominance de la gestion administrative sur la gestion industrielle ;
- Des structures organisationnelles rigides et n'obéissant pas à des logiques industrielles ;
- Une présence de sureffectifs dans les postes non productifs et de sous effectifs dans les postes spécialisés et qualifiés (considérés pourtant comme source d'idées nouvelles).

Ces résultats décourageants poussent les entreprises algériennes vers une autre vague de mutation cherchant ainsi la flexibilité de son organisation afin de s'adapter à son contexte. En 1988, la structure organisationnelle des entreprises algériennes a opté pour le modèle « Staff and Line » classique avec quelques variantes pour certaines entreprises. La loi portant orientation de l'entreprise publique laisse une totale liberté à l'entreprise quant au choix de sa structure organisationnelle et malgré cela, aucune innovation en terme organisationnel n'a été mise en place. Cette absence d'initiative s'explique par⁹ :

- Une prédominance de la verticalité des relations ;
- Une subordination hiérarchique ;
- Une séparation des fonctions de décision et d'exécutions ;
- Un vide humain.

⁷ Ce gigantisme n'a pas contribué aux économies d'échelle nécessaires aux innovations. « Les grandes entreprises exploitent les économies résultant de la production à grande échelle et contribuent largement aux innovations qui alimentent largement la croissance ». SAMUEL SON et NORDHAUS Ed. Economica 1998, P.115

⁸ L. MELBOUCI : évolution organisationnelle des entreprises publiques algériennes. Mémoire de Magister. Université de Tizi ouzou 1999, P.75-76

⁹ L. MELBOUCI : L'évolution organisationnelle de l'entreprise publique algérienne : cas ENIEM ; Mémoire de magister, UMMTO 1999 P.80

De ce fait, la rigidité persiste et la flexibilité reste introuvable ; la majorité des entreprises ont maintenu leur structure fonctionnelle à quelques exceptions de celles qui ont opté pour des structures divisionnelles par produits sans connaître l'intérêt de cette dernière¹⁰. L'entreprise n'a donc pas transformé les structures industrielles existantes. En outre, la transformation des rapports de propriété n'a pas modifié les règles de nomination des managers ; la quasi-totalité des dirigeants d'entreprises autonomes ont gardé leur poste dans l'entreprise¹¹ et par voie de conséquence leur mentalité et habitude de gérer n'ont pas changé. La modification du statut des entreprises étatiques en entreprises autonomes n'a eu que peu d'effet sur la motivation des hommes et les niveaux de performances. Elle a au contraire accru de façon parfois dramatique la contestation des chefs qui ont de fait encore perdu la légitimité aux yeux des salariés. HADJSEYD (1996)¹² a souligné qu'il a manqué aux réformes une vue à long terme sur les évolutions souhaitables algériennes dans le cadre d'une insertion dynamique dans l'économie mondiale.

Conscientes de l'importance de la nouvelle donne (flexibilité), les entreprises algériennes n'abdiquent pas et l'orientation est reprise depuis 1994, à travers les programmes d'assainissement financier et de restructuration industrielle. Mais là encore, les résultats s'avèrent encore peu probants. La rupture avec les comportements et les pratiques développées dans le cadre de l'économie administrée ne s'opère pas et les performances des entreprises algériennes ne s'améliorent pas, sauf rare exception. Selon cette vue des choses, la question, que l'on se pose, est donc pourquoi cet échec continu ? Pour rester dans le vif de notre problématique, nous désignerons comme coupable l'ignorance des dirigeants de l'objectif du changement organisationnel et de l'absence de l'innovation.

BOUYACOUB A.¹³ a souligné que la politique adoptée par l'Algérie n'a pas permis le développement des capacités technologiques locales et nous savons bien, avec les thèses de Jan Woodward, que la technologie détermine l'organisation. Le processus décisionnel est totalement entre les mains des fournisseurs. Les études théoriques et empiriques ont dûment prouvé que l'innovation notamment organisationnelle qui est décisive dans la compétition internationale ; or c'est une faiblesse notoire de l'industrie algérienne.

Pour affiner la compréhension, il est opportun de rappeler que dans un contexte d'instabilité croissant, les organisations sont soumises à la nécessité d'une adaptation continue ; alors que nombre d'entreprises algériennes souffrent d'un déficit organisationnel dramatique. Devenues très interdépendantes, elles stagnent ou dépérissent parce que leurs dirigeants n'ont pas compris les possibilités offertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) pour créer des richesses ; alors que les autres organisations (entreprises) se développent avec succès en se virtualisant dans les réseaux du 21^{ème} siècle. Les entreprises algériennes s'obstinent à préserver un modèle organisationnel obsolète, sous prétexte qu'il a fait ses preuves, il y a quelques années. Certaines d'entre elles fonctionnent toujours avec les principes d'organisation fayoliens (hiérarchie, unité de commandement).

¹⁰ La réponse de plusieurs chefs d'entreprises algériennes, lors des interviews : « les changements ont été effectués pour rien »

¹¹ Idem P.73

¹² M. HADJSEYD : L'industrie algérienne : crise et tentative d'ajustement ; Ed. l'Harmattan, 1996 P. 188

¹³ A. BOUYACOUB la gestion de l'entreprise publique en Algérie. Vol I, OPU 1987 P. 254

2 – la compétence des dirigeants des entreprises algériennes

Avec tous ces changements et jusqu'à 1999, la plupart des dirigeants des entreprises algériennes, pour ne pas dire tous, gèrent leur entreprise comme à la première situation. Le changement est resté non perçu, peut être non voulu, et c'est probable aussi que ces changements ne sont pas intervenus au moment idéal. Selon Hafsi et Fabi¹⁴, le changement naît d'une situation de stress, de tension dans l'organisation qui prend forme dans l'incohérence entre trois niveaux : la structure, la culture et le leadership. Chandler (1995)¹⁵ rajoute que c'est la combinaison du savoir faire et de capacité organisationnelle qui permet de distinguer les entreprises et les rendre plus compétitives. Le savoir faire est acquis par essais et erreurs. Les managers algériens ont eu une longue expérience dans la gestion des entreprises qui ont vu la coexistence de plusieurs modèles organisationnels et qui ont œuvré dans un environnement non stable avec l'existence des routines organisationnelles et des apprentissages. Mais ils restent généralistes. selon Chandler, les managers généralistes ne semblent pas être les mieux adaptés à la gestion du changement. Par ailleurs, dans le contexte actuel de crise, l'entreprise affronte des environnements toujours plus complexes. Les entreprises algériennes ont besoin de s'adapter. Les managers, pour réussir ces changements, devraient compter à l'avenir principalement sur leur pouvoir personnel, sur leur talent, leur capacité d'écoute de création et sur leur aptitude à coordonner leurs collaborateurs avec leur environnement parce qu'ils trouvent eux mêmes les meilleures réponses aux problèmes qu'ils affrontent. C'est l'accumulation d'expérience et la volonté de donner des réponses à un environnement changeant qui permet d'expliquer les formes et la nature des changements organisationnels. L'entreprise Electro- industrie, issue de la restructuration de l'ENEL en 1998, vient de réaliser avec la collaboration des allemands des changements organisationnels. Les nouvelles structures organisationnelles (matricielles et fonctionnelles) ont beaucoup allégé les techniques de gestion et ont permis de réduire le gaspillage et les coûts. Les dirigeants de cette entreprise ont joué et joue un rôle important pour expliquer et faire accepter ce changement à l'ensemble du personnel de l'entreprise. Malgré ces efforts d'information et de sensibilisation, les résistances au changement existent. L'ENIEM, après l'instauration de CAS autonomes, a continué à gérer de la même façon qu'avant. Les dirigeants eux mêmes ont résisté à ce changement et préfèrent garder leur ancienne organisation.

II – LES MOTEURS DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Les tensions entre l'ancien modèle organisationnel et le nouveau concernent le plus souvent la décentralisation du pouvoir décisionnel dans le milieu du travail ; cela implique que les cadres supérieurs doivent déléguer au profit des travailleurs une partie de leur autorité habituelle sur la conception et la fabrication des produits. Certains dirigeants tenteront alors de recourir à une stratégie fondée sur la flexibilité et l'innovation technologique. Ce sera l'occasion de démontrer que l'intensité technologique ne pèse pas lourd en cas de déficit organisationnel. Avoir les meilleures organisations collaboratives du monde devient

¹⁴ HAFSI ET FABI : les fondements du changement stratégique transcontinental 1997

¹⁵ In REVUE FRANCAISE DE GESTION sept-oct 1998 : « Le changement dans les entreprises : crise ou mutation par Eric Godelier P. 24-35

l'objectif de différenciation compétitive des années à venir. Les entreprises algériennes éprouvent la nécessité d'atteindre cet objectif et par ce que «la nécessité est mère de l'invention », la réussite est possible. Les voies pour la réussite existent et les propositions sont multiples : il s'agit de la reconsidération des variables dont disposent les entreprises algériennes. Les propositions citées ci dessous sont le fruit d'une recherche faite au niveau des entreprises algériennes. La recherche était sous forme d'entretien avec l'ensemble des dirigeants, salariés ainsi qu'avec les hauts fonctionnaires d'Etat, ministère des finances, ministère de l'industrie....En fonction de leurs réponses, on a scindé les propositions en deux étapes :

- la première acquise, c'est à dire, les atouts existent ;
- la deuxième regroupe des variables que les entreprises algériennes devraient prendre en considération et travailler dans le sens de les développer.

Première étape C E C

1- La culture

L'idéologie est un instrument de survie qui permet une adaptation plus facile et une résolution des problèmes auxquels l'organisation est souvent confrontée. Selon T. HAFSI¹⁶, la culture peut être utilisée comme une arme concurrentielle pour les entreprises algériennes. Elle offre des avantages qui ont des implications économiques et culturelles de l'entreprise. Elle permet de remplacer le contrôle formel par une idéologie commune.

2- L'expérience

Si une entreprise se situe depuis longtemps au sein d'un environnement changeant, elle aura acquis des compétences conatives qui lui permettront de bien analyser divers signaux. L'apprentissage lui permettra de considérer avec plus de force certains éléments révélateurs d'un changement. De ce point de vue, l'entreprise aura moins tendance à réagir inutilement surtout quand elle mettra à profit ces erreurs. D'ailleurs, le retour d'expériences, la prise en compte du passé, les leçons apprises, sont autant d'expressions qui recouvrent le désir de ne pas refaire les mêmes erreurs et ouvrent les voies vers la nouveauté. L'entreprise algérienne a œuvré dans un environnement dynamique et a cumulé de l'expérience. Elle a donc des atouts pour réussir le changement.

3- Collecte d'information

- Tenir à jour des scénarios relatifs aux évolutions possibles de l'environnement, anticiper pour déceler assez tôt les futures règles ou interdictions et s'y préparer (par exemple, l'interdiction de l'amiante ou des CFC détruisant la couche d'ozone).
- Rédiger des synthèses sur l'état de l'art par domaine, des comptes de congrès et exposition pouvant intéresser des entreprises algériennes et les amener à de nouvelles idées ;
- Dialoguer en permanence avec les clients pour connaître leurs souhaits et déceler leurs besoins non formulés ; cela facilite l'innovation.

¹⁶ T. HAFSI : Gérer l'entreprise publique ; OPU 1990 P.104

- Recouper toutes les informations disponibles pour découvrir les orientations des concurrents pour ensuite les imiter ou les dépasser.

Deuxième étape P I I regroupe :

1- Le partenariat :

Il conduit à l'acquisition des savoir faire. La formule du partenariat, en particulier dans le domaine technologique, s'est développée entre grandes entreprises et petites et moyennes entreprises. Une des pionnières, en la matière, fut ELF AQUITAINE qui proposait aux PME-PMI d'apporter les connaissances techniques des centres de recherche pour résoudre les problèmes rencontrés par de plus petites unités de productions. Avec l'ouverture, rien n'empêcherait les entreprises algériennes à développer le partenariat en offrant les meilleures conditions possibles et en proposant aux PME algériennes ou étrangères des formules de gestion pour développer le savoir-faire et innover dans plusieurs domaines.

2- imitation créative

En raison des risques liés à l'innovation, nombre d'entreprises se contentent de la simple modification d'un produit ancien ; on parle aussi de «fausse innovation » ou de «produit remake ». D'autres sociétés mènent ce que Peter DRUCKER nomme une politique d'imitation créatrice «l'imitateur créatif n'invente pas un produit ou un service. Il le perfectionne et redéfinit sa position sur le marché » et ce que peuvent faire les entreprises algériennes pour venir à bout de leurs difficultés organisationnelles. Car l'occasion se présente : ouverture, accord d'association avec l'Union Européenne, projet d'insertion à l'OMC et notamment l'émergence d'un secteur industriel privé national.

3- Innovation

Rappelons que les entreprises, qui ont toujours eu une culture entrepreneuriale populaire, seront les mieux placées pour encaisser le processus de changement en cours. D'autres, qui ont encouragé et qui maintiennent une gestion centralisée plutôt que le développement d'esprit d'entreprise, vont souffrir au-delà de ce qu'elles peuvent imaginer. Cette souffrance s'exprime pour les entreprises algériennes par leurs moults tentatives de se détacher des structures rigides.

L'évolution de l'entreprise est fonction de la capacité d'innovation qu'elle peut générer. La vision Schumpeterienne de l'innovation est qu'elle permette d'atténuer les impacts des cycles économiques. Celle d'aujourd'hui considère l'innovation comme variable déterminant l'avenir de l'entreprise. L'innovation est la transformation d'une idée en un produit vendable nouveau ou amélioré en un processus opérationnel dans l'industrie ou le commerce ou encore une nouvelle méthode de service social¹⁷. Autrement dit, elle est en amont (matériaux), au cœur (procédés, produits) et en aval (conditionnement, assemblage, services, débouchés) du processus économique.

L'innovation ouvre la voie à l'enrichissement du savoir-faire de l'entreprise et donc à l'amélioration de sa compétitivité. Elle lui confère un avantage concurrentiel. D'ailleurs, certaines entreprises souhaitent innover

en permanence, car disposant d'une imagination et d'une créativité forte, elles ne supportent pas la routine et sont faites pour la conception plus que pour la production de série ; d'autres trouvent plutôt leur stabilité et leur satisfaction dans l'optimisation progressive pas à pas en s'appuyant sur l'expérience ; d'autres enfin s'endorment. Si on admet cette vision de l'entreprise, la question est alors la suivante : où peut-on classer les entreprises algériennes ? Où plutôt, comment peuvent-elles être innovantes ?

Force est de connaître que l'innovation est une variable endogène à l'organisation et elle résulte d'un ensemble d'interactions entre des acteurs nombreux et hétérogènes : les différents services des entreprises, les centres techniques, les laboratoires académiques, les pouvoirs publics, les financiers, les fournisseurs et les clients ou les utilisateurs. Les entreprises devraient être capables de coopérer et d'une manière immuable avec ces acteurs diversifiés. Cependant, l'aptitude d'une entreprise à être innovante s'accompagne souvent du besoin d'une structure organisationnelle souple et flexible. La mouvance constante de l'environnement au sein duquel œuvre l'entreprise l'amène à s'adapter continuellement et l'innovation est l'élément qui le permet. De ce fait, nous nous interrogeons sur la capacité d'adaptation des entreprises algériennes via leur organisation au sein d'un environnement devenu exigeant et moins prévisible.

D'après une étude, les auteurs (D. E. GHOFFER, P. V. BENEDEN 2000)¹⁸ aboutissent à ce que l'innovation organisationnelle devient un moteur de la croissance économique. Dans ce sens, FREEDMAN 1956¹⁹ identifiait les bases et les bonnes raisons du développement d'organisation non strictement taylorienne. D'où apparition d'autres innovations organisationnelles telles : le juste à temps des japonais, des organisations avec des pyramides inversées ou d'autre avec moins de niveaux hiérarchiques. Ce que nous voulons mettre en avant, en citant ces exemples, est que la caractéristique demandée des organisations est leur capacité d'adaptation, c'est à dire la flexibilité. MINTZBERG 1979²⁰ décrit le degré de la flexibilité dont ont besoin les organisations dans leur configuration de leurs structures pour s'ajuster à leur milieu. L'innovation devient un élément majeur de la stratégie des entreprises et à travers elle, les entreprises adoptent une stratégie de souplesse organisationnelle.

Cette dernière est une stratégie tournée vers l'entreprise. Elle est la plus efficace lorsque les turbulences sont marquées d'incertitude et de dynamisme entraînant une modification continue de l'équilibre stratégie - structure. Ces mêmes turbulences entourent les entreprises algériennes. Durant le mouvement de restructuration industrielle, les entreprises algériennes ont opté pour le recentrage ou la spécialisation. S'agit-il de la spécialisation flexible au sens de PIORE et SABEL 1984²¹ ? Cette stratégie, selon ces auteurs, devrait permettre la réaction sur-le-champ aux fluctuations de la demande en apportant des modifications qui s'imposent à un bien compris dans une même famille de produit. Cette stratégie est directement liée par une stratégie de souplesse organisationnelle soulignée plus haut.

¹⁷ Définition de l'OCDE

¹⁸ D. E. GHOFFER et P.V. BENEDEN : méta-organisations ; les modèles d'entreprises créateurs de valeur. Ed. village mondial 2000 P.64

¹⁹ IN A. WORBERT : l'innovation ordinaire . Ed. PUF 2001 P.11

²⁰ RUANO BORBALAN : changement et innovation en formation et organisation. Les éditions DEMOS 2001 P.255

²¹ RUANO BORBALAN : op cit P.255

In fine, l'organisation et sa flexibilité ouvrent des voies vers l'innovation et l'acceptation du changement comme le montre le tableau 3 et le schéma suivant.

Tableau 3 : les innovations du XX^e siècle

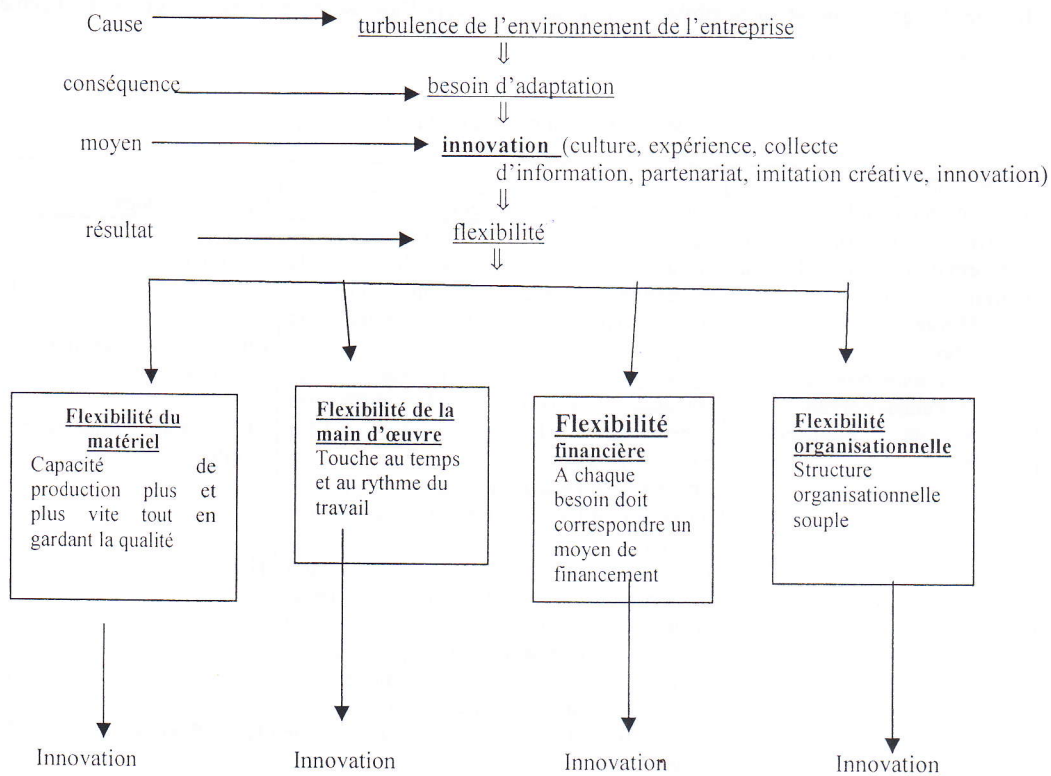
innovation	Nouvelles formes d'organisation	Caractéristiques
Innovation technologique	Innovation organisationnelle	
Nouvelles technologies de l'information et de la communication - Minitel - Internet - téléphonie mobile - ordinateur portable - Agenda électronique. Etc.	<u>Groupware</u> ²² : est l'ensemble des techniques et des méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objectif commun à plusieurs acteurs, séparés ou réunis par le temps et l'espace. <u>Entreprise virtuelle</u> ²³ : rassemble des personnes appartenant à différentes compagnies. Elles sont reliées électroniquement. <u>Entreprise en réseau</u> : accorde la plus grande importance à l'automatisation de ses process collectifs. <u>Les méta-réseaux</u> : représentent des entreprises qui s'inscrivent dans une même chaîne de valeur en utilisant un réseau commun d'information dominé par un acteur leader de l'entreprise. Le modèle se caractérise par une intégration technico-organisationnelle forte pour garantir une coordination forte. <u>Les méta-organisations</u> : S'organiseront selon un axe horizontal pour améliorer leur flexibilité et selon un axe vertical pour privilégier leur productivité collective. Ce modèle privilégie une coopération forte mais une intégration technico – organisationnelle faible	Flexibles Elles sont réactives : flexibles. Elles sont réactives : flexibles Hyperflexibles Hyperflexibles

Source : tableau constitué à partir des données que nous avons collectées.

A travers ce tableau, nous voulons mettre en exergue le rôle de la flexibilité des organisations dans la compétitivité des entreprises du 21^{ème} siècle. En effet, l'entreprise du 21^{ème} siècle est en train de s'inventer en mettant à mal tous les paramètres traditionnels de l'analyse de la productivité et de la création de la valeur. Pourtant, beaucoup d'entreprises ne sont pas en mesure de défendre leur capacité à créer des richesses, car elles ne disposent plus de meilleures organisations pour rester compétitives ; où plutôt comprennent mal l'interaction des éléments que présente le schéma suivant :

²² F. COAT ; J.C. COURBON et J. TRAHAND : le travail en groupe à l'âge de réseaux. Ed. Economica 1998

²³ Idem P.14



CONCLUSION :

L'Algérie avec la globalisation a réalisé une intensification de ses biens internationaux. Avec les accords d'association à l'Union Européenne et la future adhésion à l'OMC, les entreprises algériennes entreprendront dans un environnement turbulent nécessitant des stratégies réactives voire proactives ; alors qu'elles souffrent toujours des anciennes habitudes dans la gestion. Cette dernière était lâche, sans contrainte grâce à une situation caractéristique d'une économie de rente, mais le passage à une situation caractéristique d'une économie diversifiée les oblige à se remettre à niveau et assurer la souplesse de leur organisation pour affronter les menaces de l'ouverture. Malgré cette situation contraignante, l'issue est portante.

Le problème des entreprises algériennes ne réside ni dans les moyens techniques, ni dans les savoir faire mais dans la volonté, capacité et aptitude des dirigeants d'accepter d'abord et mener ensuite les changements. Ces derniers pourraient signifier pour eux la perte du pouvoir. A cet effet, les efforts et les défis seront à relever dans le domaine des ressources humaines notamment dans le recrutement sur la base des critères de compétence des jeunes dirigeants dynamiques.

Mais la question qui se pose est comment arrêter le critère de compétence, comment recruter des jeunes dirigeants avec l'absence d'un marché de manager ?

BIBLIOGRAPHIE

- AIRAUDI S. : Pour une théorie des modèles d'organisation. Revue Française de Gestion Nov-Dec 1995
- AUBERT N. et AL: management-aspects humains et organisationnels. PUF 1991
- BORBALAN R. : changement et innovation en formation et organisation. Les éditions DEMOS 2001
- BOUYACOUB A. : la gestion de l'entreprise publique en Algérie. Vol 1, OPU 1987
- COAT F. ; COURBON J.C.et TRAHAND J. : le travail en groupe à l'âge de réseaux. Ed. Economica 1998
- DE BRUCKER E. : stratégies organisationnelles. Ed. Economica. 1995
- GHOFFER D. E. et BENEDEN P. V.: méta-organisations ; les modèles d'entreprises créateurs de valeur.
Ed. village mondial 2000
- HADJSEYD M.: L'industrie algérienne : crise et tentative d'ajustement ; Ed. l'Harmattan, 1996
- HAFSI T.: Gérer l'entreprise publique ; OPU 1990
- HAFSI T. et FABI : les fondements du changement stratégique transcontinental 1997
- JACOT J. H. : formes anciennes, formes nouvelles d'organisation. PUF 1994
- MELBOUCI L.: Evolution organisationnelle des entreprises publiques algériennes. Mémoire de Magistère.
Université de Tizi ouzou 1999.
- MELBOUCI L.: L'innovation constitue t-elle une voie de flexibilité de l'organisation. des entreprises algériennes ? Séminaire National de Sidi-Bel-Abbes , Décembre 2002.
- MELBOUCI L. : le contexte culturel propice à l'intégration dans l'économie mondiale de l'entreprise algérienne . Colloque de l'Université d'Alger, 31 mai au 2 juin 2003.
- WORBERT A. : l'innovation ordinaire . Ed. PUF 2001