

---

**« La Problématique du changement  
dans L'entreprise Algérienne »**

**Mohammed SAIDANI**  
*med\_saidani@yahoo.fr*  
Université de Tlemcen

**Résumé.**

*En considérant l'entreprise comme un système morphogénique, le changement serait possible, et l'entreprise pourrait s'adapter aux pressions nouvelles de l'environnement. Dans certaines circonstances, au sein de l'entreprise, la coalition dominante (propriétaire, manager...) détentrice du pouvoir peut-être convaincue de la nécessité du changement.*

- *Dans quelle mesure cette conviction est-elle partagée avec les autres parties prenantes ?*
- *Et comment procéder pour faire converger les différents objectifs ?*

*Ce déplacement des ressources, considéré comme un problème technique, va provoquer un autre problème de gouvernance pour réussir l'adaptation (flexibilité).*

*Ainsi la flexibilité et la bonne gouvernance seraient des solutions au double problème de la motivation et de la conduite du changement.*

*En Algérie, l'entreprise publique est confrontée à un ensemble de défis dans le contexte de l'ouverture économique (accord d'association avec l'union européenne, zone arabe de libre échange, adhésion à l'OMC) Dans un environnement en perpétuel changement (législatif, politique, économique) la transition s'avère complexe.*

*Dans ce cadre, nous tenterons d'analyser la situation actuelle marquée par la complexité et la confusion de l'exercice du pouvoir par les parties prenantes.*

**Mots clés :** *flexibilité, gouvernance, entreprise publique économique, pouvoir*

**I-DEFINITION :**

- Une bonne gouvernance des entreprises est marquée par sept traits distinctifs, à savoir : la discipline, la transparence, l'indépendance, l'obligation de rendre compte, la responsabilité et la responsabilité sociale.<sup>xvi</sup>

Ces traits distinctifs sont importants en ce sens qu'ils renforcent la confiance des investisseurs et la rende facile aux entreprises de mobiliser des capitaux et financer des investissements.

- Une bonne gouvernance contribue considérablement à protéger les droits des actionnaires, à maximiser avec le temps la valeur pour les actionnaires et à favoriser la présence d'entreprises fortes, dynamiques et prospères. Le défi qui est au centre

---

même de la gouvernance consiste à faire converger les intérêts des actionnaires et ceux des dirigeants et à clarifier la reddition des comptes.<sup>xvi</sup>

La flexibilité est l'aptitude de l'entreprise à répondre aux modifications de l'environnement pour assurer le maintien des objectifs fondamentaux. Ces modifications, continues ou brutales, peuvent être dangereuses ou favorables.

Etre flexible c'est pouvoir s'ajuster aux changements, à travers une contrôlabilité (design ; structure, culture, technologie) et une capacité de contrôle (management) pour éviter le chaos et également saisir une opportunité.<sup>xvi</sup>

## **II-LES MOTIVATIONS AU CHANGEMENT :**

Face au changement, on peut classer les individus en trois populations.

- Les marins : toujours prêts à partir vers de nouveaux horizons, aventuriers, et superstitieux, ils sont acquis à la cause dès le départ, mais il ne faudrait pas les décevoir.
- Les terriens : éternellement résistants à toute nouveauté, solidement accrochés à leur territoire, ils sont contre dès le départ.
- Les sans avis

Dans la très grande majorité des cas, il n'existe pas, dans les entreprises, d'attitude favorable au changement, ainsi J.Woodward constate « que la plupart des individus sont inquiets s'ils doivent affronter des circonstances non familières » et que cette attitude peut être observée : « même quand les changements finissent par améliorer la situation de l'employé ».

Citons l'opinion de quelques dirigeants.

- « Les individus ne souhaitent pas le changement, ils souhaitent la sécurité qu'ils assimilent à l'immobilité ».
- « Les cadres comme les ouvriers, s'accordent à leurs habitudes ; ce que nous percevons comme routine est pour eux synonyme de confort ».
- Les gens de marais : qu'ils sont plus faciles à rallier, et qui ont une..

Donc à partir de cette situation où il y a opposition au changement de la majorité des participants, que l'on doit adopter une politique de motivation.

### **1-LE SCHEMA DE MOTIVATION :**

Tout individu lié à une organisation par un cadre rigide est avant tout motivé par l'obtention d'un optimum dans cet environnement.

« Pour le service fonctionnel de la hiérarchie, qui est à l'origine de la réorganisation, le changement représente le moyen souhaitable, sinon indispensable d'atteindre de nouveaux objectifs. Pour l'employé, il est un bouleversement dans ses liens avec l'entreprise et une remise en cause des termes d'échange » coût de travail et satisfaction ». Tout changement implique une révision du contrat entre

---

l'organisation et ses membres et s'accompagne d'un marchandage, tant sur le plan économique que sur le plan psychologique.

Nous admettons que :

- Les objectifs des individus peuvent être pour ce qui concerne le changement, distincts de ceux de l'entreprise.
- Une entreprise n'est ni une équipe, ni une organisation volontaire.
- Qu'une compatibilité (au moins temporaire) peut être obtenue, par un marchandage relatif aux conditions de l'équilibre « contribution-retribution ».

Nous pensons que la volonté de changement exprimée par la direction peut engendrer des conflits et qu'un élément important de la flexibilité de l'organisation est son aptitude de résoudre ce type de conflit.

## **2-LES METHODES DE MOTIVATION AU CHANGEMENT :**

La motivation au changement peut s'obtenir par différents moyens ; aucun d'entre eux n'est vraiment gratuit.

La révision des conditions de l'équilibre contribution-rétribution entraîne des coûts psychologiques et matériels.

La direction peut jouer soit directement de son pouvoir coercitif soit elle peut proposer des contreparties au changement et là, elle entre dans le processus de négociation.

### *2.1-Le recours à la contrainte :*

Les changements envisagés par les dirigeants peuvent être imposés, au travers de la hiérarchie, aux exécutants qui les subissent, dans certaines entreprises traditionnelles, fortement hiérarchisées ou de petite dimension.

Le problème de la motivation devient secondaire.

### *2-2-Le recours à des compensations :*

La compensation monétaire liée à la promotion dans l'entreprise est un moyen efficace (mais coûteux) de promouvoir le changement.

En dehors de cette solution évidente pour payer le changement, l'entreprise dispose de trois monnaies.

- L'information.
- La participation à l'exécution du changement.
- La négociation.

« L'information n'est une monnaie forte que si elle est distribuée à temps »  
Pierre Morin.

En particulier une information diffusée pour mettre fin à des bruits, à des rumeurs peut n'avoir aucune influence sur le désir de changement des membres de

l'organisation ; au contraire, elle peut renforcer la détermination des opposants au changement qui la considèrent comme un résultat obtenu par la lutte.

### **III-LES CONTRAINTES LIMITATIVES DU CHANGEMENT :**

La recherche d'un diagnostic rapide et pertinent comme l'utilisation d'un éventail de réponses sans cesse renouvelé et élargi vont se heurter à deux limites inhérentes à toute organisation.

- La capacité d'information.
- La stabilité fonctionnelle.

#### *A- les contraintes d'information :*

Le réseau d'information d'une organisation a pour mission essentielle d'assurer une coordination horizontale et verticale entre les différents centres de commandes, après une répartition des rôles et des activités.

Adapté d'abord à la conduite des opérations courantes. Il n'est donc pas anormal qu'un tel réseau ne fournisse pas spontanément des informations significatives d'une discontinuité dans l'évolution de l'environnement, puis que la sélection des données y est effectuée avant tout sur des critères d'utilisation définis et stables.

Or le problème essentiel de la flexibilité est d'abord d'identifier une perturbation, donc de reconnaître une forme à partir de signaux disparates et faibles.

On peut admettre que pour des raisons de coût d'une part, de stabilité opérationnelle d'autre part, l'entreprise ne peut modifier ni trop brutalement, ni trop souvent ces circuits d'information.

Des lors, sa flexibilité (liée à ses possibilités d'analyse du changement) dépendra :

- De sa capacité à obtenir des informations nouvelles.
- De son aptitude à utiliser l'information disponible.

#### **1-CAPACITE D'ACQUISITION D'INFORMATION :**

La procédure de recherche a pour objectif de combler l'écart qui existe entre l'information disponible dans l'environnement et celle dont on dispose à l'intérieur de l'organisation.

Pour beaucoup d'entreprises la recherche est déclenchée à partir de l'apparition de symptômes précurseurs, pour confirmer ou informer un diagnostic.

Afin de réduire les délais de réaction et d'éviter certains biais dans la recherche, il serait plus préférable pour l'entreprise d'ouvrir, davantage son système d'information et de mémoriser de manière continue les données sur son environnement. Le traitement statistique de ces données lui permettrait une identification rapide de la nature des perturbations.

---

Seulement cet objectif se heurte à deux séries d'obstacles :

v *D'ordre quantitatif d'abord :*

Pour que le procédé soit efficace, il est nécessaire d'élargir le champ de la collecte des données, en même temps, il serait nécessaire de rechercher une certaine redondance des informations. Seulement la conséquence serait une hausse du volume et des données mémorisées ce qui va provoquer une limite d'ordre économique (coût de mémorisation et de traitement) et aussi temporelle (allongement du temps de réponse).

v *D'ordre qualitatif :*

Les observateurs chargés de la saisie de l'information, ont pour habitude une tendance naturelle à privilégier certains aspects des événements observés.

On ne retenant pas certains attributs pour les entités qu'ils observent (le marché, les concurrents...), ils limitent les possibilités ultérieures d'exploitation des données recueillies.

Il existe un problème de pertinence qui ne peut être dissocié de celui de l'utilisation de l'information. En fait la flexibilité de l'organisation dépend de la capacité de ses membres à détecter et à interpréter le changement dans les événements.

Très souvent, les variations des données enregistrées sont interprétés comme des aléas sans signification précise et systématiquement minimisées parce que les individus ne veulent pas (ou ne peuvent pas) remettre en cause leurs schémas de référence.

Ce n'est que dans le cas où ses variations persistent et s'amplifient que les décideurs vont tenter de donner un sens nouveau en modifiant leur schéma de référence et que seront définis des réactions d'adaptation.

## **2- CAPACITE D'UTILISATION DE L'INFORMATION :**

Pour être utiles face à une discontinuité, l'information doit répondre au moins à deux conditions.

- « Eclairer l'avenir suffisamment loin pour que l'on puisse se préparer et réagir en temps utile à la menace ou à l'opportunité.
- Permettre d'estimer l'impact de l'évènement sur l'entreprise et d'évaluer l'effet possible des réactions à envisager.

*Là aussi les obstacles sont nombreux :*

- La sélection des données ; au moment de la saisie la pertinence des informations n'est pas facile à saisir.

*Celui de la capacité de traitement :*

- Les phénomènes majeurs ne peuvent apparaître qu'après des traitements statistiques importants.

---

*Celui de la capacité d'interprétations :*

- La différence des vitesses de réaction s'explique en partie par la différence dans les capacités de traitement.

#### **IV-LA CONDUITE DU CHANGEMENT :**

Pour conduire le changement, il reste en effet à décider de l'opportunité du changement (quand doit être effectué le changement ?).

Et quelle serait la portée du changement à effectuer ? (Que doit-on changer ?).

Les deux éléments clés de la flexibilité organisationnelle vont se heurter à des contraintes propres à l'organisation les caractéristiques du réseau d'information, les impératifs de l'apprentissage et de la programmation des procédures.

##### **1-LE DECLENCHEMENT DU CHANGEMENT :**

La flexibilité n'a de sens qu'en situation d'incertitude ; il y a par conséquent au départ un problème d'identification, de perception de la nécessité du changement.

###### *1.1-Le problème de perception :*

On considère que le changement est décidé à la suite d'une surprise, d'une discontinuité dans l'évaluation prévue.

En pratique la netteté du phénomène n'est pas aussi grande : une menace, comme une opportunité, peuvent apparaître progressivement, par des signaux faibles au début qui vont s'amplifier peu à peu. Il faut signaler qu'à chaque degré d'ignorance l'information dont on dispose peut-être certaine, incertaine ou affectée d'un risque.

L'évolution du niveau d'information de l'entreprise nécessite un certain délai ; pendant ce délai, les conditions mêmes de l'intervention vont se modifier.

L'entreprise est d'autant plus flexible qu'elle dispose d'une rapidité de diagnostic plus grande, qu'elle est capable d'identifier la nature des perturbations observées dans un intervalle de temps plus réduit.

###### *1.2-La modification des variables d'action :*

L'organisation est capable de modifier son modèle de comportement, d'utiliser des variables de commandes différentes de celles actuellement retenues, il s'agit de créer des réponses nouvelles à des situations nouvelles.

Cette aptitude est vraiment significative d'une flexibilité organisationnelle réelle.

Elle s'explique avant tout par des aptitudes différentes des décideurs à utiliser l'information disponible.

Les possibilités de renouvellement et de sélection de ces modèles sont l'expression de l'intelligence de l'entreprise, de son aptitude à saisir des rapports nouveaux dans un ensemble invariants de données.

---

En résumé, les contraintes informationnelles, susceptibles de limiter la flexibilité sont :

- D'une part économique : le développement des capacités de saisie, de mémorisation et de traitement coûte cher.
- D'autre part humain, la sélection comme l'interprétation des données exigent des capacités d'analyse suffisantes des participants. Dépasser les manifestations immédiates d'un problème, créer un modèle nouveau, face à une situation nouvelle, suppose une forte adaptabilité des décideurs.

#### **CONCLUSION :**

Le problème du changement dans l'entreprise est relativement simple dans sa formulation, il faut décider puis conduire le changement en respectant les contraintes propres à toute organisation ; la stabilité et la cohérence. La solution concrète est malheureusement beaucoup plus difficile à trouver une flexibilité organisationnelle s'obtient en engageant des coûts. :

- Coûts politiques qui accompagnent la redistribution du pouvoir.
- Coûts réels qui permettent la remise en cause des statuts des participants, autorisant un développement de la capacité d'information de l'entreprise.
- Coûts d'inefficacité organisationnelle accrue en raison de la réduction des possibilités d'apprentissage et de programmation.

La flexibilité effective sera à la mesure des solutions que l'on peut apporter à ce problème complexe où le temps joue un rôle déterminant.

Une entreprise est flexible, si elle peut rapidement en convaincre ses membres, si elle sait réduire la période de tâtonnement et inventer une réponse adéquate en modifiant éventuellement ses normes de comportement.

#### **BIBLIOGRAPHIE**

Jérôme BARRAND *Le manager agile*, Stedimedia, Paris, Janvier 2006.

Vincent DESPORTES *Décider dans l'incertain*, Economica-Paris 2007.

Jean Claude TARONDEAN *La flexibilité dans les entreprises, Que-sais-je ?* Juin 1999. Presses Universitaires de France.

Pierre BARDELLI *Le modèle de production flexible. Que-sais-je ?* juin 1996, P.U.F.

Rachel BEANJOLIN-BELLET *Flexibilité et performances*, éditions la découverte, juin 2004.

HARVARD BUSINESS REVIEW *Les stratégies de l'incertain*, éd. D'organisation, 2000.

ROBAT REX *La flexibilité de l'entreprise*, éditions CUJAS, 1979.

RAPPORT sur la gouvernance d'entreprise *Au-delà de la conformité, la gouvernance*, 2001.

Elie COHEN *Gouvernance d'entreprise : une grande diversité de modèles*, Revue d'économie politique, Octobre 2002.