

La Mise à Niveau : Enjeux et Pratiques des Entreprises Algériennes

Abdelhak LAMIRI*

Résumé

Cet article commence par résumer les approches universelles de la mise à niveau appelée communément restructuration préventive. Il en ressort que les deux leviers principaux sont le système d'information externe et le management des ressources humaines. La mise à niveau est une opération de Benchmarking qui consiste à hisser la productivité de l'entreprise au niveau de ses meilleurs concurrents. Elle doit être continue. Elle vise à rompre avec les dispositions culturelles passées.

Des indicateurs clés doivent être comparés à ceux des concurrents. Un plan de progression est méticuleusement établi dans les différentes fonctions de l'entreprise. Le tableau de bord de contrôle utilise ces critères pour réaliser un suivi des améliorations planifiées. En fin de parcours, malgré l'amélioration des performances des entreprises concurrentes, on devrait arriver à une situation où la posture compétitive relative s'améliore.

En Algérie, les premières évaluations –qui ne peuvent être que préliminaires– montrent certaines avancées mais laissent entrevoir beaucoup de problèmes. Les systèmes d'information externes ne sont pas au point. La gestion du changement n'est pas maîtrisée. La plupart des managers voient mal l'utilité des intangibles (formation, culture) et préféreraient de loin disposer de crédits d'équipements et le reste. Il demeure que le projet doit être réorienté afin de lui assurer continuité et réussite. Beaucoup de correctifs cités dans cet article doivent être entrepris par les managers pour réussir à mettre à niveau leurs entreprises.

Mots Clefs :

Mise à Niveau¹, Benchmarking², Redressement³ et Meda⁴.

* Maître de Conférences à l'Ecole Supérieure de Commerce d'Alger (ESC), PHD Es-Sciences Economiques de Claremont University (Californie), Maître de Recherche au Laboratoire d'Etudes Pratiques en Sciences Commerciales et en Sciences de Gestion de l'ESC.

¹ Ensemble de mesures qui visent à hisser les performances d'une entreprise au niveau de ses concurrents les plus efficaces.

² Système de management qui consiste à comparer les résultats des structures de l'entreprise à ceux des concurrents et à d'autres entreprises dans d'autres secteurs. L'idée est d'améliorer en comparant ces pratiques à autrui.

³ Ensemble de mesures, surtout réduire les actifs et les effectifs, qui visent à transformer les déficits d'une entreprise en équilibre ou surplus financier.

⁴ Programme Européen qui vise à aider un échantillon d'entreprises Algériennes à se mettre à niveau.

Introduction

Le but de cet article est clarifier un certain nombre de concepts et d'approches liés à la mise à niveau. Il serait également intéressant de faire une évaluation même préliminaire sur les pratiques très récentes dans le domaine par des entreprises pionnières, Beak, Fink et Taddeo (1971).

Des milliers d'entreprises algériennes seront appelées à disparaître durant les prochaines années. Les causes seraient multiples. La mondialisation va exacerber les faiblesses déjà manifestes de nos entreprises. Certaines entreprises se positionnent dans des créneaux impossibles à tenir dans le futur : probablement le cas de la mécanique ; D'autres parce que leur management est trop en retrait par rapport aux pratiques mondiales et une partie non négligeable parce qu'elles auraient ratés leur mise à niveau. Le thème est non seulement d'actualité mais d'une importance vitale pour bon nombre d'entreprises.

Il faut distinguer clairement entre plusieurs concepts voisins, surtout faire ressortir les différences avec l'assainissement et le redressement. L'assainissement consiste à mettre à zéro les compteurs de l'entreprise. Il s'agit principalement d'éponger les déficits extérieurs et éliminer ou ré échelonner les dettes. Le redressement consiste à regagner les équilibres économiques et financiers à partir d'une situation de déséquilibre. La mise à niveau suppose l'existence d'une saine situation financière. Il n'y a pas de danger à court terme. Mais des dangers lointains se profilent à l'horizon. Des nouveaux concurrents, une nouvelle technologie ou un meilleur savoir faire en management est entrain de mettre en danger l'entreprise. Cette dernière doit améliorer sa productivité et ses procédés pour éviter de disparaître.

Nous allons essayer de répondre aux questions suivantes : Quels sont les enjeux et les méthodes de mise à niveau ? Quelles sont les pratiques au sein des entreprises algériennes ? Les schémas théoriques et les expériences internationales nous permettront de constituer un précieux référentiel qui nous servira, en partie, à évaluer notre programme national. Enfin, nous terminerons par fournir des recommandations afin de mieux maîtriser ce processus.

I. La Mise à Niveau : Enjeux et Méthodes

L'assainissement financier devient de plus en plus une denrée rare en Algérie, surtout dans son schéma classique. Cependant, de nombreux crédits bancaires de complaisance s'apparentent à des assainissements déguisés.

Le système bancaire a pris le relais, en catimini, du trésor. Des ressources importantes continuent à être dilapidées pour donner un court répit à des entreprises algériennes qui ont peu de chances de réussir leur redressement, sans parler de mise à niveau. Les mécanismes liés à ce phénomène sont complexes et ne font pas l'objet d'approfondissement dans ce contexte.

Le redressement concerne la vaste majorité des entreprises publiques et une proportion importante des PME privées. Avant de prétendre à la mise à niveau, les indicateurs financiers doivent être normaux, d'abord. Dans le cas contraire, un diagnostic et des mesures de redressement s'imposent. Toutes les fonctions sont

concernées. Le check-up à mener doit être exhaustif. Plusieurs méthodes de diagnostic sont possibles. L'équipe ou la personne responsable choisit le mix le plus judicieux en fonction de la réalité de l'entreprise et notamment son système d'information.

Les mesures de redressement sont variées. Elles sont dosées en fonction de la situation de l'entreprise. Nous pouvons citer les mesures les plus importantes qui sont :

1. Le diagnostic exhaustif de toutes les fonctions ;
2. Une reconsidération stratégique (repositionnement, choix des mix produits marchés, recherches de partenaires ...)
3. Cession des actifs peu ou pas utilisés ;
4. Réduction des effectifs qui seront normalisées en fonction du volume d'activité de l'entreprise : Chiffre d'Affaires, Valeur Ajoutée, Résultat Net etc. Le traitement des sureffectifs s'effectue, en général, à l'aide d'outils suivants :
 - Retraites
 - Preretraites
 - Départs volontaires
 - Essaimage
 - Formation/reconversion
 - Assistance à la création d'entreprise
 - Réduction de la rémunération
 - Licenciement économiques ;

5. Mesures d'accompagnement : Réorganisation, formation et le reste. Il

S'agit d'éliminer toutes les faiblesses diagnostiquées ;

6. Instaurer une nouvelle culture afin que les anciennes causes et habitudes qui ont provoqué les déséquilibres passés disparaissent.

7. Traitement des déséquilibres financiers : rééchelonnement des dettes, reconstitution des fonds propres, dotation d'un fonds de roulement adéquat etc.

8. Instaurer un tableau de bord de suivi des différentes phases de redressement.

La méthode consiste à redimensionner l'entreprise à la baisse. L'idée est d'avoir une petite entreprise rentable au lieu d'une grande mais déficitaire. Il s'agit de moduler les ressources de l'entreprise –actifs et effectifs- en fonction du volume d'activité. L'équipage managérial module ces différentes actions en fonction des caractéristiques de l'entreprise. Il peut se faire assister par des experts externes. Le redressement est un passage obligé pour des entreprises qui souffrent de déséquilibres internes. Avant de prétendre au redressement, l'entreprise doit avoir une saine situation financière.

La réussite de la mise à niveau conditionne le développement économique et la création ou la disparition de dizaines de milliers d'emplois. Le défi est gigantesque. Il y a un risque que l'effet de mode prime sur la rigueur et les exigences du concept.

Il y a une distinction, pas toujours évidente, entre un plan de redressement et une mise à niveau. Le premier consiste à reconstituer les équilibres économiques et financiers rompus. En d'autres termes, survivre et se développer, dans le contexte actuel, avec ses propres ressources, sans compter sur les subventions ou les crédits de complaisance. Plusieurs entreprises algériennes n'ont pas besoin d'un plan de redressement. Elles sont déjà en situation d'équilibre contextuel même fragile. La réussite d'un plan de redressement est une condition nécessaire mais non suffisante pour la réussite de la mise à niveau des entreprises déstructurées, De GuesArie (1997).

Le pari est d'autant plus risqué que les dysfonctionnements des institutions d'appui à l'entreprise ne sont pas correctement pris en charge. La mise à niveau consiste à hisser les valeurs, les pratiques de management et les performances au niveau de celles des futures concurrents dans un laps de temps précisé. Le plan de redressement permet la survie dans le contexte actuel alors que la mise à niveau a pour objectif de permettre à l'entreprise de se battre pour assurer sa pérennité et son développement dans un environnement futur autrement plus exigeant.

1.1 Le Diagnostic de Mise à Niveau

Les éléments du diagnostic de redressement constituent l'essentiel des repères du diagnostic de mise à niveau, avec cependant deux avertissements :

- Pour chaque indicateur clé, un benchmarking (comparaison) est indispensable (Camp R C (1992)). L'entreprise situe sa performance physique et financière par rapport à ses futurs concurrents,

- L'analyse est dynamique. Elle intègre les améliorations des performances des concurrents. Alors que l'entreprise s'améliore, les concurrents évoluent également.

Les objectifs de mise à niveau constituent des cibles mouvantes. Par ailleurs, on y intègre des paramètres physiques et financiers. Les différences de productivité physique dégagent des insuffisances qui sont parfois atténuées par des données financières, ce qui donne plus de temps et de répit à l'entreprise en vue d'améliorer ses performances.

Prenons un exemple fictif pour illustrer ceci. La cellule d'intelligence économique fournit à la direction générale d'une entreprise de construction HLM des informations qui ont permis de dresser le tableau suivant :

Tableau n° 1

Diagnostic de mise à niveau
Comparaison de la productivité physique et financière

	Entreprise européenne moyenne	Entreprise algérienne	Différence estimée de valeur due à la qualité
Nombre de m ² construit par travailleur / an	330	60	30%
Salaire / moyen (euro)	1530 euro	140	-----
Evolution de la productivité physique (sans plan de mise à niveau)	2%	1,3%	-----
Evolution avec mise à niveau	-----	14,5%	-----

Par ailleurs, on estime que des effets de rattrapage salariaux se feront à un rythme de 15% par an, à partir de la 3^{ème} année.

Le diagnostic de mise à niveau est terriblement compliqué par les benchmarkings à opérer. Chaque industrie est un cas d'espèce. Par exemple, dans le cas de notre entreprise, la faiblesse de la productivité physique est compensée par le différentiel salarial. Elle a un répit, mais de courte durée. Au cas où l'entreprise européenne délocaliserait ses activités, l'avantage salarial serait balayé. Seule une mise à niveau de la productivité physique assure la pérennité et le développement de l'entreprise. Il y a un savoir faire managérial et technique à maîtriser. Il y a également les dimensions de qualité et l'effet « made in » qui sont à intégrer dans les équations d'évaluation des performances. Tout analyste mesure la difficulté d'intégrer ces considérations.

Les études de marché auront le principal souci d'estimer, à l'intérieur d'un intervalle acceptable, le différentiel de prix nécessaire pour compenser l'écart de qualité (réelle ou perçue) entre un produit national et son concurrent étranger. Par exemple, il faudrait qu'un produit Hi-Fi «Made in Algérie» ait un prix de 33% inférieur à un autre « Made in France » pour que le consommateur soit indifférent, pour une qualité égale.

Ces estimations de marché sont nécessaires pour évaluer le différentiel de productivité et mettre en œuvre le plan de mise à niveau. Au fur et à mesure qu'on

approfondisse la question, on se rend compte des nombreux interfaces et de l'immensité de la tâche de coordination.

Les méthodologies des diagnostics ne changent pas. Il y a un mix de check-lists à exécuter, d'interviews, de recoupements, de questionnaires (internes et externes), d'analyses de documents etc. Quelque soient les techniques utilisées, on veille :

- A faire participer un maximum de ressources humaines de l'entreprise. La mobilisation de toute l'intelligence et l'expérience interne est le meilleur garant d'un diagnostic fiable et acceptable pour les membres de l'entreprise ;
- A la restitution. On soumet des résultats préliminaires aux observations et aux critiques de l'encadrement de l'entreprise avant de finaliser le diagnostic ;
- On fait preuve de modestie et de sens de l'apprentissage. Le diagnostic est une occasion d'enrichir autrui tout en apprenant. Tout un chacun, experts et membres de l'entreprise, collaborent, communiquent et s'épanouissent ensemble d'une expérience mutuellement valorisante. Les membres de l'entreprise évitent les réflexions du genre : « personne ne connaît notre entreprise mieux que nous, nous n'avons rien à apprendre d'autrui ». Les consultants s'éloignent des réflexions du genre : « l'encadrement et les opérationnels ne savent rien des pratiques de management. Ils n'ont qu'à nous écouter pour que tout aille mieux » ;
- Au travail de planification du diagnostic qui est laborieux, la répartition des tâches des consultants et la coordination du planning, des responsabilités, des méthodes font l'objet d'une minutieuse préparation. Il est indispensable que des consultants nationaux soient associés. La planification du travail inclut la sensibilisation et la création d'un « esprit d'entreprise ». On ne peut réussir des défis grandioses sans travail de mobilisation ;
- A rappeler que les diagnostics de mise à niveau nécessitent un référentiel. Ils mesurent les écarts entre les performances de l'entreprise et ceux des futurs concurrents. L'intelligence économique irrigue le diagnostic et le processus décisionnel. Elle est au cœur de la mise à niveau qui demeure un concept et une pratique dynamique et relative. Les objectifs sont des cibles mouvantes sans cesse traquées par une veille de tous les instants, Carton, Dumas et Odone (1993).

1.2 La Mise à Niveau des Managers

Il fut un temps où on apprend puis on travaille. Ce temps est révolu. L'apprentissage dure toute la vie. Les promotions horizontales et verticales exigent des résultats tangibles et des recyclages fréquents. Lorsque le diagnostic est finalisé, surgit l'éternelle question : par où faut-il commencer ?

L'ordonnancement du plan de mise à niveau met en œuvre de nombreuses activités dont certaines sont concomitantes. On peut le dérouler à l'aide de nombreuses méthodes (PPO, méthode Pert etc.). L'essentiel est de définir les phases, le timing, les ressources à mobiliser et responsabiliser les personnes et les structures sur l'exécution. Parmi les activités éminemment prioritaires, on note la mise à niveau des managers et surtout celui du premier responsable.

Il est de coutume d'offrir des formations aux niveaux hiérarchiques les plus bas de l'entreprise et d'en dispenser le haut encadrement, surtout le premier

responsable. Dans beaucoup d'entreprises des pays en voie de développement la formation est ressentie comme une gêne, un aveux d'«insuffisance» et un signe qu'on n'est pas à sa place. Le manager efficace est modeste. Il gère minutieusement son temps. Son planning reflète les FCS (facteurs clés de succès). Il s'entoure de personnes plus compétentes que lui. Il communique, partage et se forme. C'est un signe de modestie et de maturité. Evidemment, ceux qui doivent se former plus, ce sont les formateurs. A force de répudier la formation, les managers des pays en voie de développement ont développé le culte de l'intuitif. Frantz Rieger note que les managers des pays développés sont en général analytiques, ceux des pays en voie de développement sont intuitifs. Ceci se vérifie maintes fois. Un manager analytique s'informe, construit des référentiels, communique et décide. Un manager intuitif pense que ses propres idées sont des vérités. Les membres de l'entreprise sont uniquement là pour exécuter ses trouvailles géniales.

L'exemple des réorganisations d'entreprises est édifiant. En général, lorsque vous demandez à un manager de pays en voie de développement de réorganiser l'entreprise, l'organigramme est conçu en quelques heures. Un manager analytique (souvent pays développés) prend des semaines pour le confectionner. Il s'informe sur les connaissances et les expériences. Il soumet ses idées à la concertation. Un manager analytique s'interdit de prendre toute décision importante avant de répondre à ces questions :

1. Que connaît la science sur ce sujet ?
2. Quelles sont les expériences liées à la question ?
3. Quelles leçons en a-t-on tiré ?

Toute décision stratégique ou opérationnelle importante nécessite que l'on réponde à ces questions ; puis que l'on soumette les alternatives dégagées aux critiques pour amélioration.

Le grand défi de la mise à niveau serait d'opérer des ruptures profondes avec la culture intuitive et d'y introduire progressivement des comportements plus murs, plus rationnels et plus modestes, donc du type analytique.

Le manager intuitif est arrogant, souvent sans le savoir. Il a vécu au sein d'un environnement intuitif. Sans le vouloir, il a internalisé cette culture. Il pense que le bon manager est celui qui trouve les meilleures idées dans sa propre tête. Il se complait dans cette situation. Il se conforte en considérant que son intuition est valide pour tout problème. Le manager analytique devient modeste. En se posant les questions ci-haut, il mesure l'écart à combler pour prendre une bonne décision. Il prend son temps. Il investit dans la conception et gagne du temps dans l'exécution. Une décision de recrutement et de positionnement sur un poste de travail nécessite 18 mois au Japon, 3 à 6 mois dans les pays occidentaux et une demi journée en Algérie.

L'un des plus grands défis de la mise à niveau consiste à introduire une culture plus analytique dans nos entreprises. La formation en est le vecteur clé. Mais il faut

veiller à ce que ce mode décisionnel se diffuse au sein des institutions de l'état avant que cela ne devienne une réalité dans les entreprises.

On sè prépare à affronter des entreprises puissantes et organisées. Le premier réflexe d'un bon dirigeant serait d'inculquer aux membres de l'entreprise « un esprit gagnant ». On arrête de jouer à se faire peur et on travaille à mobiliser le moral de ses troupes pour gagner les futures luttes concurrentielles. Les dirigeants qui, jour après jour, pleurnichent sur l'environnement défavorable découragent leurs membres.

Les luttes concurrentielles du futur nécessitent une culture de défi, de « vaincre contre toute attente ».

1.3. Les Fondamentaux d'Abord

Il est de coutume, pour les équipes de managers nouvellement installées, de s'enquérir sur les améliorations à apporter à leur nouvelle entreprise. Souvent la solution est recherchée du côté des techniques et des pratiques les plus en vogue du monde : « la qualité totale », le reingeneering, le downsizing et autres cercles de qualité sont prônés comme les instruments devant promouvoir la performance de l'entreprise. Il y a une leçon à tirer de ces pratiques. On ne peut pas construire une entreprise efficace basée, en grande partie, sur les dernières pratiques du management lorsque les fondamentaux sont absents.

Il faut construire les fondamentaux d'abord et rompre avec la manière d'être et de faire. Les fondamentaux consistent à mesurer et analyser ce que l'on fait. Gérer c'est aussi mesurer, tout aussi bien le travail d'un comptable, d'un sous directeur de formation que d'un responsable d'un atelier et autres. Par la suite, il s'agit de se concerter pour améliorer de très peu mais continuellement les résultats dans tous les domaines. Ainsi, petit à petit l'entreprise s'améliore dans toutes ses fonctions. On construit des indicateurs qui permettent de situer l'amélioration. On mobilise autour de la vision et de ses implications. On communique pour développer un esprit de corps. Mais la finalité demeure d'améliorer :

- La quantité de bien et services produits
- La qualité
- La consommation des ressources (réduire les coûts)
- Le service après vente
- Le système d'intelligence économique et la gestion des ressources humaines, Dutton et Jackson.

Dés lors que les fondements de la refondation sont maîtrisés, il est permis de les conforter par des pratiques plus avancées. Ce qui implique qu'il faille maîtriser la gestion par des objectifs, la communication et le reste avant de considérer la qualité totale, le reingeneering et autres comme instruments pour atteindre l'excellence.

Par où commencer ?

Face à un problème, on sait qu'il n'existe pas de solutions uniques et miraculeuses. On ne peut que suggérer quelques lignes directrices qui sont des guides méthodologiques. Dans un plan d'action plusieurs phases peuvent être

menées conjointement. L'ordonnancement d'un plan de mise à niveau débouche sur l'ouverture concomitantes de plusieurs chantiers. Il va de soit que la programmation concertée, méticuleuse mais flexible du plan de mise à niveau se réalise après un diagnostic exhaustif dont les axes fondamentaux ont été développés. Parmi les phases prioritaires dans l'ordonnancement on notera :

- La communication et la sensibilisation
- La qualification
- L'intelligence économique.

Une entreprise qui se met à niveau prépare et mobilise ses membres. Le plan de communication est principalement orienté à cette fin. Il vise à informer, sensibiliser, motiver et canaliser les énergies des membres de l'entreprise pour gagner les futures luttes concurrentielles. Bien que la compétition est là, elle ira en s'approfondissant. Les domaines d'activités connaîtront des bouleversements profonds. Le plan de communication sera avant tout un plan de concertation. L'intelligence existe partout dans l'entreprise. Il s'agit de la cultiver et l'utiliser. L'amélioration de la productivité passe par le glissement d'une culture technique à une culture humaine. La compétitivité est partiellement liée au niveau technologique mais fortement corrélée avec le management des ressources humaines.

L'entreprise qui se met à niveau a en général négligé sa ressource humaine. Un plan de formation ambitieux viserait à éradiquer les différences de connaissances et la rapproche petit à petit de l'excellence. L'action première viserait à qualifier plusieurs responsables de ressources humaines à concevoir, évaluer et améliorer les plans de formation. Notons succinctement qu'un plan de formation viserait surtout à :

- Réduire (pas éliminer) les écarts entre profils réels et profils de postes
- Eliminer les dysfonctionnements constatés (fiches de dysfonctionnement)
- Préparer les ressources humaines aux futures exigences (organisation prévisionnelle)
- Motiver d'avantage (formation épanouissement).

Ceci nécessiterait une ingénierie qui s'acquiert. Des formations/actions (coaching) sont souhaitées car elles permettent de qualifier tout en permettant à l'entreprise de capitaliser et de reproduire le savoir faire des consultants formateurs. Lorsque l'entreprise développe une certaine maîtrise de la conception des plans de formation, une programmation de la qualification de ressources humaines sera lancée avec plus de chances de succès. Les entreprises ont besoin d'un plan Marshall en matière de formation.

On se met à niveau par rapport à des concurrents dont on connaît la productivité et les pratiques. C'est un benchmarking qui concerne toutes les fonctions. L'activité de collecte, d'analyse et de transmission de l'information devient un préalable. Les objectifs décentralisés assignés aux structures internes sont inspirés des performances passées. Les réalisations et les niveaux d'amélioration des concurrents constituent le point de départ du projet d'entreprise. En conséquence,

le travail d'intelligence économique s'effectue en amont de la conception du plan d'action. Dans l'ordonnement des tâches, se serait l'une des activités à programmer en premier lieu.

Les Mutations Culturelles

L'amélioration des performances résulte des changements dans la manière d'être et de faire. Les deux sont introduites conjointement et prioritairement dans le nouveau dispositif. Il n'est pas question ici de dissenter sur les interconnexions et les débats autour de la dialectique entre la pensée et l'action ou la culture d'entreprise et le comportement au travail. Ce serait trop laborieux. La problématique est d'avantage complexe dans les pays en voie de développement où il faut casser certaines mythes avant d'assurer la pérennité et la croissance.

Le plan de communication définit les valeurs à diffuser, les idées maîtresses à discuter et les mythes à détruire. On planifie, on mesure et on corrige au fur et à mesure que l'expérience s'approfondisse. Parmi les idées maîtresses autour desquels s'articulent le schéma de l'entreprise renouvelée nous pouvons noter :

- Développer une tradition de mesure des performances : la mission est ardue. Certaines tâches sont plus difficiles à mesurer mais la complexité ne justifie pas l'inertie. Mieux vaut avoir un système moyen que l'on perfectionne que rien du tout ;

- Introduire une culture de gestion par les objectifs. L'entreprise retrouvée ne saurait évaluer ses membres et ses structures sur la base de considérations subjectives.

Le management par les objectifs serait la première grande révolution salubre pour les entreprises des pays en voie de développement ;

- Opérer progressivement un glissement d'une culture de décision par intuition à des mesures plus concertées et plus analytiques. L'intuition est parfois bonne, mais il faut la soumettre à la rigueur de l'analyse ;

- Recentrer l'entreprise et canaliser les ressources sur ce qui est vraiment productif : la formation, l'information et la qualité ;

- Mettre à niveau l'équipe dirigeante d'abord. De cette façon, on facilite le changement, on met en place les priorités. On investit dans l'intangible. Autrement, on risque de demeurer dans une culture « machiniste » où la mise à niveau consisterait seulement à acquérir les équipements les plus sophistiqués du monde. Ce serait une erreur tragique ;

- Introduire une culture d'amélioration progressive de tous par un contrôle de gestion motivant. Le management consiste à mesurer les réalisations passées de la plupart des membres et fixer des objectifs de sorte à améliorer soigneusement mais continuellement la performance de tous. Les petites améliorations mensuelles créeront une entreprise dédiée à l'excellence en quelques années ;

- Mobiliser l'intérêt et l'intelligence de tous autour du projet de l'entreprise.

Gérer le changement

Les lois du changement sont omniprésentes CARTON (3). Elles constituent tout ce qu'il y a de commun entre toutes les sciences. L'astronomie, la biologie et la sociologie révèlent que les mutations, parfois prévisibles, constituent l'essence des déséquilibres qui se créent pour enfanter des équilibres éphémères. L'évolution économique n'est pas du reste. Des montagnes d'ouvrages décrivent les typologies d'évolution économiques des nations. Rostow y voit cinq grandes étapes. Shumpeter, plus profond, voit donc l'entrepreneurship et l'innovation, les forces motrices de la dynamique du changement des économies de marché modernes.

L'entreprise, cellule de base de l'économie de marché actuelle, est le vecteur essentiel du changement. Pourtant elle est souvent mal préparée pour en affronter les conséquences. La situation est plus dramatique pour les institutions administratives. Elles fonctionnent pour reproduire des intérêts et les modes de comportement passés. Le défi du management administratif consiste à introduire la gestion du changement dans la culture administrative. Peu de pays arrivent à le faire. Pourtant il est bien connu qu'une administration inerte et chaotique peut détruire toute une stratégie de croissance.

L'Argentine en est une parfaite illustration, même si des décisions macro-économiques incohérentes ont également contribué à la dépression économique, notamment la fixation arbitraire du taux de change peso-dollar.

L'entreprise économique, agent fondamental du changement, y est souvent mal préparée pour l'assumer. La vaste majorité des entreprises qui prospèrent ont développé une expertise dans l'acculturation perpétuelle de leurs membres. Alors, que faut-il faire? Nous avons insisté sur les apports de la science et de l'expérience, la première étant souvent une codification de la seconde. De nombreux analystes dans les pays en voie de développement nient les apports internationaux prétextant des spécificités culturelles. Cette position naïve devient de moins en moins vraie dans le contexte de la mondialisation. Par ailleurs, si spécificité il y a, le management s'attache à en comprendre les contours pour bien les préciser. Jean Brilman écrit à ce sujet : « ceux qui suivent l'évolution et la diffusion des pratiques de management dans le monde s'aperçoivent vite que l'attitude dite MCID « my country is different », qui vise à faire obstacle à l'implantation d'une bonne pratique japonaise ou américaine, ne résiste pas longtemps. Le management ressemble en cela beaucoup à un produit comme le coca-cola. Les goûts pour les boissons sont très différents d'un pays à l'autre, mais cette boisson finit par s'imposer partout » Brilman (1978).

2. Quelques Réflexions sur Le Cas Algérien

Il est peut être trop tôt pour tirer des conclusions définitives. Cependant, il faut en tirer des leçons préliminaires qui serviront à éviter des erreurs futures. Il y a certainement de nombreux points positifs qui découlent de l'opération.

2.1. Aspects Positifs

Le démarrage est déjà un signe fort que la future compétition sera rude et que seule une amélioration de la productivité est susceptible de sauver l'entreprise.

Beaucoup de managers ont y ont décelé des messages de compter sur soi et que les autres fenêtres – subventions, tarifs douaniers – se ferment progressivement. Nous avons là une motivation supplémentaire d'aller de l'avant et vite. Les deux programmes MEDA et celui piloté par le ministère de l'industrie, avec leurs points forts et leurs insuffisances, ont le mérite de démarrer le processus. Il n'est pas question de les évaluer, dans ce contexte. Notre préoccupation se situe au niveau de l'entreprise. Ils ont une valeur pédagogique certaine.

A notre avis, l'avantage principal contenu dans le programme est l'importance accordée aux intangibles : Formation et consulting. L'aide octroyée est surtout orientée vers ces activités alors que les industriels préféreraient obtenir des crédits d'investissement et de fonds de roulement. La plupart voient très peu l'utilité de telles activités alors qu'ils considèrent que les équipements technologiques sont à la base des différentiels de productivité.

Une certaine compétition commence à s'instaurer entre les entreprises afin de bénéficier des dispositions du programme. Un intérêt certain pour le programme se précise.

2.2. Aspects Négatifs

Un certain nombre de failles commencent à apparaître. Pour le moment il n'y a pas de critères précis préétablis pour choisir des bureaux de conseil compétents. Il est difficile de séparer le bon grain de l'ivraie. Plusieurs managers se disent déçus des diagnostics de mise à niveau qu'ils ont reçu. Ceci pourrait aussi bien être un signe d'incompétence de certains bureaux conseil que d'une mauvaise communication entre les deux partenaires. Les évaluations périodiques peuvent repérer ces anomalies et remettre sur rail le programme. Il y va de sa crédibilité. Le second point concerne les facteurs clés de succès et donc les activités prioritaires. La mise à niveau est avant tout une opération de Benchmarking, une gestion par comparaison. Le point de départ serait la performance de la compétition future. Mais tout un chacun connaît la faiblesse manifeste des systèmes d'information, surtout ceux liés à l'intelligence économique. Les entreprises algériennes connaissent une inflation de structures. Mais celles liées aux facteurs clés de succès – Information et Développement humain – sont quasiment absentes. Traditionnellement, les managers algériens mettent peu de ressources dans ces activités. Il serait intéressant de voir comment et à quel moment les managers changeraient d'opinion. Les aides financières constituent une forte incitation à cette fin. En l'absence de business schools performantes et en nombre suffisant, l'investissement immatériel risque de ne pas induire les performances escomptées. Les consultants ne disposent pas d'études sectorielles ou de vision de développement d'état pour pouvoir orienter correctement les entreprises. Comment savoir pour un consultant si l'activité électronique d'une PME a un avenir, sans disposer d'études sectorielles. Même si des études comparatives existent (Tunisie, Maroc), la situation est confuse face à ce vide informationnel.

Cette absence de référentiel a induit des hypothèses de travail parfois difficiles à tenir. En général, on suppose que la vaste majorité des activités peut être sauvée.

On conçoit des plans plus optimistes que nécessaires. Il est rare qu'après diagnostic on prescrive à une entreprise de se délester d'une activité. L'idée de tout sauver est prépondérante. Le moins que l'on puisse dire est que cette manière d'opérer est plus que douteuse. Le délestage stratégique est rare.

Il y a quand même une idée qui fait pratiquement l'unanimité auprès des opérateurs économiques. Elle concerne la mise à niveau de l'environnement. Il est bien établi en planification des entreprises que le facteur le plus faible constitue l'élément limitatif d'amélioration des performances. Si le département de production peut améliorer la production de 10% mais le service commercialisation ne peut accroître les ventes que de 5%, l'entreprise est donc limitée par son point le plus faible. De même, l'entreprise ne peut s'améliorer plus que ne lui permet son environnement.

2.3. Recommandations

Le système bancaire, l'administration, le système fiscal et le reste demeurent défavorables pour l'entreprise algérienne. Toute amélioration serait nettement insuffisante. La mise à niveau devrait concerner avant tout et surtout les structures d'appui aux entreprises. Ces dernières sont et seront défavorisées par rapport aux entreprises européennes, futures concurrentes. Cette objection est très sérieuse et risque de porter une estocade au programme. Le programme devrait donc inclure de façon vigoureuse les institutions administratives. L'entreprise ne peut pas s'améliorer plus que ne le permet son environnement.

Le programme de mise à niveau doit initier un processus dynamique et continu. Ce n'est pas une opération ponctuelle. Les fréquentes restructurations des entreprises efficaces, avec leurs pratiques de downsizing et de reengineering, démontrent que la mise à niveau est une activité normale et continue des entreprises. Ceci implique la formation des managers et surtout l'introduction d'une nouvelle culture, celle de l'amélioration permanente. Il s'agit de maîtriser la gestion du changement car il s'agit d'opérer des mutations extraordinaires. Notamment, celle de repositionner un grand nombre de personnes en les positionnant plus par rapport à leurs profils et leurs potentiels.

Conclusion

La mise à niveau est une opération très complexe. Elle inclut toutes les fonctions et toutes les institutions d'appui aux entreprises. Elle a fait naître de grandes anticipations d'amélioration de notre appareil de production. On constate de nombreux avantages liés à ce programme. Cependant, les risques de déception sont également immenses. Il est temps de tirer les premières conclusions pour réorienter le projet.

Il ne serait pas inutile de convoquer des assises ou de provoquer un grand séminaire pour diagnostiquer les insuffisances et réfléchir aux alternatives de solution. Nous avons évoqué un échantillon de points forts et surtout d'insuffisances qui doivent être pris en charge par les managers du programme. Nous ne pouvons prétendre à l'exhaustivité dans ce contexte. En tout état de cause,

la mise à niveau est un processus dynamique. Le programme ne doit être qu'une impulsion initiale. Il faut introduire une nouvelle culture et gérer un formidable changement. C'est une aventure profondément humaine. Et tout se joue dans le contexte du management des ressources humaines.

Références Bibliographiques

- Beak J.; Fink S.L. et K. Taddeo. (1971).** "Organizational Crisis and Change," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7, p. 16.
- Brilman J. (1978).** "Le redressement de l'entreprise en Difficulté", *Editions Hommes et Techniques*, Paris.
- Camp R.C (1992).** "Le Benchmarking", Préface de Jean Brilman, *Editions Organisation*.
- Cartano F., Dumas S., Odone G. et Dou H.** "Description des systèmes de veille technologique dans différents centres de recherches", *Revue de la Sociétés Française de Bibliométrie Appliquée*, n° 12 09, 1993
- Carton G.D. (1997).** "Eloge du Changement : Leviers pour l'accompagnement du Changement Individuel et Professionnel" – Village Mondial –
- De Geus Arie (1997).** "La Pérennité des Entreprises : L'expérience des entreprises centenaires au service de celles qui veulent le devenir", *Editions Maxima*.
- Dutton J.E. et Jackson S.E.** "Discerning Threats and Opportunities", *Administrative Science Quarterly*, n° 33, p 370-387.