

Wassila HAMDAOUI⁴¹

ROLE DU MANAGEMENT MODERNE DANS LE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES ALGERIENNES

Introduction

Pour mieux anticiper les changements et les concrétiser avec efficacité, les entreprises Algériennes ont besoin d'une meilleure visibilité de l'environnement externe et d'une maîtrise approfondie du contexte managérial interne.

La difficulté essentielle dans l'analyse de l'environnement externe réside dans la sélection des facteurs clés qui influencent les activités des entreprises.

Plusieurs autres facteurs appartenant au contexte managérial interne tels que le mode de management ou le leadership, la structure, la culture, les critères de performance,...etc., influencent par ailleurs le processus de changement.

Le projet de développement des entreprises Algériennes vise essentiellement l'amélioration de ses performances financières et économiques par le développement de ses capacités managériales et organisationnelles d'une part, et l'amélioration de la qualité de ses produits et services de l'autre.

Plusieurs méthodes modernes pratiquées par les entreprises développées dans le monde telles que le management de la qualité et le management de l'innovation ont donné des résultats satisfaisants.

Le taux d'intégration de ces démarches managériales est très faible en Algérie et ceci est dû essentiellement au manque de formation des managers dans ce domaine ainsi qu'au faible intérêt accordé à ses techniques par les entreprises en raison de leur faible densité dans le pays et de leur petite taille. Les entreprises Algériennes ont besoin d'intégrer les méthodes du management moderne pour réaliser les objectifs de développement et de compétitivité souhaités et ainsi accéder au développement durable de l'Algérie.

1. Comment anticiper le changement ?

Selon quelques auteurs, les éléments qui peuvent déterminer le succès de l'anticipation du changement sont:⁴²

- la planification comme démarche d'apprentissage et de réinvention ;
- l'anticipation intégrée dans un contexte multidisciplinaire et ouvert sur l'extérieur ;
- l'esprit entrepreneurial ainsi que l'art de se renouveler ;
- l'adoption de représentations ouvertes et non centrées sur l'intérieur de l'organisation.

La préparation anticipée du processus de changement exige la prise en compte de trois paramètres essentiels : les hommes, les structures et l'information⁴³. Le système d'information forme le support de l'organisation et le moteur de son évolution sur de nouveaux modes de gestion⁴⁴.

Les finalités du système d'information dans le domaine des entreprises sont:⁴⁵

⁴¹ Docteur en Sciences de Gestion de l'école Supérieure des Affaires de Grenoble, Maître de conférences à l'université de Guelma- Algérie. Email : hamdaouiw@outlook.fr

⁴² Séverine Le Loarne et Sylvie Blanco, Management de l'innovation, édition Pearson, France 2009

⁴³ H. Azoulay, E. Krieger et G. Poullain, De l'entreprise traditionnelle à la start-up, édition d'organisation 2001

⁴⁴ Mira Sylvie, Le rôle effectif du système d'information dans l'entreprise industrielle, revue française de gestion, septembre-octobre 1993

- la veille stratégique ;
- l'aide à la décision et à la résolution de problèmes ;
- L'amélioration continue des connaissances ;
- la mémoire de l'expérience et des faits.

La qualité des informations collectées détermine l'efficacité du processus de changement. Les critères qui peuvent être utilisés pour apprécier les informations collectées sont liés :⁴⁶

- au contenu des données (actualité, opérationnalité, compréhensibilité, applicabilité) ;
- à la présentation de l'information ;
- aux supports utilisés ;
- à la nature du service (anticipation de la demande, diffusion...).

Une typologie d'entreprises proposée en fonction de la perception par les dirigeants du caractère stratégique des technologies de l'information et de la communication, a permis de déterminer le rôle essentiel des technologies de l'information dans les entreprises.

Trois types d'entreprises ont été proposés⁴⁷ :

- les novatrices : les TIC constituent pour elles un enjeu majeur, les entreprises sont conscientes de leur dimension stratégique et dynamique ;
- les attentistes : ces entreprises témoignent d'un intérêt pour les TIC, mais elles sont loin d'être enthousiastes ;
- les traditionnelles : les TIC n'impactent en aucun cas leur management, ces entreprises les intègrent dans le seul but de ne pas être dépassées au cas où elles seraient généralisées.

Les entreprises Algériennes qui appartiennent dans la plupart des cas, au deuxième type (les attentistes) sont obligées d'accéder rapidement aux technologies nouvelles pour améliorer leur productivité. Une analyse de la productivité des entreprises confirme la faible capacité technologique due essentiellement au manque de technologies modernes (TIC et autres)⁴⁸.

L'analyse de la productivité des investissements par rapport à l'effectif utilisé dans les entreprises démontre une certaine incapacité au niveau :

- de l'utilisation des équipements de production,
- de la gestion des ressources humaines,
- de l'utilisation des outils et matériels dans le processus de production des produits et services.
- du choix des investissements qui rapportent des bénéfices réels à l'entreprise.

Le constat apparaît clairement dans les ratios suivants :

- investissement net (en équipements)/effectif : 543 en Algérie et 244 au niveau mondial ;
- investissement brut/effectif : 1137 en Algérie et 497 au niveau mondial.
- amortissement/ effectif : 307 en Algérie et 156 au niveau mondial.
- actif total/ effectif : 1099 en Algérie et 1819 au niveau mondial.

Ce qui signifie que les entreprises Algériennes ne savent pas choisir les investissements rentables pour elles et qui sont liés essentiellement à la technologie et aux ressources humaines. Par contre elles investissent dans les actifs non productifs qui affectent la structure des coûts sans avoir un effet important sur le profit et la compétitivité.

⁴⁵ Rosa Issolah, Management des systèmes d'information, office des publications universitaires - 2005

⁴⁶ E. Sutter, Le marketing des services d'information, éditeurs EST, 1994, P 53

⁴⁷ Sandra Bellier, Henri Issac, Michel Kalika, L'impact des NTIC sur l'organisation, éditions liaisons, Paris 2002

⁴⁸ A. Lamiri, Développement des ressources humaines en Algérie, WWW.liberté-algerie.com, du 20-06-2013

Pour le premier type d'entreprises proposé, les systèmes d'information constituent le principal moyen d'adaptation et d'anticipation par rapport aux changements survenus dans l'environnement externe, ces derniers se traduisent par un ensemble d'impératifs pour le management.

Dans un environnement turbulent, l'organisation novatrice doit transférer ses capacités de traitement de l'information aux frontières, les besoins des utilisateurs déterminent l'architecture des systèmes d'information⁴⁹. L'observation des évolutions externes à l'entreprise tels que les offres des concurrents, les besoins et attentes des clients de l'entreprise, le marché etc., permet à l'entreprise d'avoir une vision claire sur son évolution future. Les pratiques utilisées par les entreprises en général sont différentes, les grandes entreprises ont des cellules de veille au niveau de l'état major, chargées de suivre les évolutions sociales et politiques, et celles technologiques ou économiques. Dans les autres cas (PME, petites entreprises), la veille décentralisée semble mieux répondre aux besoins des utilisateurs d'informations⁵⁰.

L'innovation suppose pour les PME une grande masse d'informations sur les marchés, la concurrence, la technologie etc., qu'elles doivent ensuite gérer⁵¹. De nombreux travaux académiques dans le domaine de l'innovation se tournent vers les sources d'innovation, les approches fondées sur le marché et appelées « market pull », correspondent à l'approche marketing traditionnelle⁵².

Les autres approches de l'innovation fondées sur l'évolution de la technologie ou du processus de fabrication et désignées sous le terme « technologies push » sont souvent utilisées par les entreprises qui utilisent les technologies sophistiquées et/ ou l'aspect marketing est peu développé. Il est généralement admis que pour moitié, les innovations de l'entreprise ont pour origine les clients et les fournisseurs, par contre les opérationnels et les équipes de recherche et développement se partagent l'autre moitié (Durand, 1999)⁵³. Pour anticiper les évolutions dans les secteurs concernés et faire émerger quelques idées de changement, l'entreprise Algérienne utilise plusieurs sources d'informations : la recherche et développement, les colloques scientifiques, les études de marché, l'analyse de la concurrence dans le secteur etc.

Les entreprises Algériennes ont recours jusqu'à présent aux méthodes classiques d'études de marché, par exemple les sondages (par questionnaire ou entretien direct), pour identifier les besoins et attentes des clients.

Les techniques modernes d'analyse de l'environnement externe ont beaucoup évolué : l'analyse prospective des indicateurs et signaux venant de l'environnement exige l'existence d'un système d'information fiable et performant qui permet de prendre les décisions adéquates en temps opportun. Ces méthodes permettent d'identifier les projets d'amélioration possibles et souhaités par les entreprises et les clients dans le futur. Un système de veille stratégique a été installé par les institutions étatiques Algériennes dans les grandes entreprises publiques dans le but de leur permettre de collecter et d'analyser les informations venant de l'environnement externe et pouvoir anticiper les changements. La création d'une unité de veille stratégique et la formation des managers dans la première phase de recueil d'information a fait l'objet de plusieurs réunions de travail entre les institutions étatiques et les grandes entreprises publiques.

Sur la base d'un diagnostic approfondi de l'environnement des affaires en Algérie, dans tous ses aspects, les actions d'amélioration détectées et qui peuvent participer au développement de l'entreprise Algérienne sont les suivantes :

⁴⁹ P. Baumart et J. A. Benvenuti, Compétitivité et système d'information : de l'outil d'analyse au management stratégique, inter-édition, Paris 1998

⁵⁰ Tugrul Atamer et Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, édition Dunod, 2003

⁵¹ Marie Christine Challus- Sauvannet, Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise : quel enjeu pour l'innovation, Revue Française de gestion n°218, mars- avril 2006

⁵² Emmanuel Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau, Marketing des nouveaux produits, édition Dunod, 2005

⁵³ Jérôme Billé et Richard Soparnot, Revue Française de gestion, n 217, 2006

- la révision du dispositif d'incitation à l'investissement.
- la révision du code général des impôts.
- le réaménagement du statut de l'entreprise exportatrice.
- la simplification des procédures administratives relatives aux investissements.
- l'allègement des formalités douanières.
- la consolidation de l'infrastructure.
- le contrôle de la qualité des services publics et privés offerts aux entreprises.
- le soutien des nouveaux entrepreneurs et créateurs de projets.
- la révision des procédures d'octroi des crédits et la création d'entités spécialisées dans les financements des investissements.
- la révision de la réglementation qui gère les investissements.
- la formation et l'accompagnement des entrepreneurs lors de la mise en œuvre du projet d'investissement.

Des enjeux de fonctionnement nouveaux apparaissent avec les changements survenus au niveau de l'environnement externe tels que :

- des enjeux stratégiques qui nécessitent le développement des systèmes d'information et de pilotage, des systèmes de management performants et des outils de fonctionnement adéquats.
- des enjeux structurels concernant l'aspect organisationnel et fonctionnel.
- des enjeux culturels et comportementaux qui concernent les relations avec les acteurs externes et le comportement des différents acteurs de l'entreprise.

2. Quels sont les facteurs déterminants du changement ?

Plusieurs facteurs sont considérés par la recherche académique, dans le domaine du management des entreprises, comme déterminants dans l'intégration du processus de changement car ils ont un impact sur l'organisation et la gestion de celui-ci. Les études théoriques ont montré que le contexte environnemental conditionne la propension de l'organisation à changer et à innover.

D'autres auteurs appartenant au courant des ressources expliquent le développement des entreprises par la façon d'exploiter ces ressources, elles peuvent lancer des projets de changement ou d'innovation par le développement interne. Ce cas est présent surtout dans les petites entreprises qui sont très proches de leur marché (Julien 2000)⁵⁴.

Pour ce faire, le projet de changement s'appuie sur un changement fondamental de compétences : savoir, savoir-faire et savoir être indispensables à l'action de changement.

Plusieurs autres facteurs appartenant au contexte managérial⁵⁵ tels que le mode de management ou le leadership, la structure, la culture, les critères de performance etc., influencent le processus.

Un diagnostic établi auprès d'une vingtaine d'entreprises Algériennes (PME-PMI) a permis de constater les faiblesses suivantes :

- au niveau du processus de changement
- absence de vision stratégique du changement
- faiblesse des systèmes d'informations utiles à l'élaboration des stratégies de changements adéquates.
- utilisation de styles de management classiques et sans intérêt dans le contexte actuel
- faible maîtrise des instruments, techniques et systèmes de gestion nouveaux.

Une autre étude réalisée dans quelques petites entreprises⁵⁶ Algériennes souligne l'importance des relations sociales dans le projet de changement des PME.

⁵⁴ In Marie Christine Challus- Sauvannet, Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise : quel enjeu pour l'innovation, revue Française de gestion n°218 - 2006

⁵⁵ D. Autissier et J.M. Moutot, Pratiques de la conduite du changement, édition Dunod, Paris 2003

⁵⁶ Mohamed Medoui, Travail et organisation du travail dans les PME Algériennes, journal des anthropologues, n° 116- 117, 2009, mis en ligne le 23- 03- 2012, consulté le 22-10-2012, URL : <http://jda.revues.org/3872>

Le projet de développement des entreprises vise essentiellement l'amélioration de ses performances financières et économiques par le développement de ses capacités managériales et organisationnelles d'une part, et l'amélioration de la qualité des produits et services par ailleurs.

L'Algérie s'est lancée depuis la fin des années 1990 dans un programme national de mise à niveau ouquel 5000 entreprises « PME » ont adhéré jusqu'à présent⁵⁷. La mise à niveau a été définie par les experts de l'ONUDI ⁵⁸ comme « l'action d'amélioration des performances de l'entreprise et de sa compétitivité pour lui permettre de se battre efficacement dans son nouveau champ concurrentiel, de s'y maintenir et d'y croître ». Et pour cela les indicateurs de performance de l'entreprise doivent être déterminés à l'avance.

Pour la Commission Européenne (EDPME 2007)⁵⁹ « La mise à niveau des PME / PMI, est avant tout, un processus continu d'apprentissage, de réflexion et d'information, en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes, des comportements d'entrepreneurs et des méthodes de management dynamiques et innovantes. Cette deuxième définition nous paraît très intéressante mais son application reste très faible dans les entreprises Algériennes et ceci étant dû :

- à la faiblesse des systèmes d'information dans les entreprises (collecte, sélection des données et analyse).
- aux attitudes, réflexes et comportements d'entrepreneurs qui ne sont pas acquis.
- aux méthodes de management qui ne sont pas maîtrisées.

Face à cette réalité, l'action de mise à niveau reste très en retard par rapport aux objectifs fixés par les entreprises qui ont adhéré et celles impliquées dans le processus.

Malgré la facilitation des formalités administratives et financières par l'état, dans le but de faire adhérer le plus grand nombre d'entreprises Algériennes dans plusieurs secteurs économiques, industriel, tertiaire et autres, très peu d'entreprises ont amélioré leur rendement suite à la concrétisation d'une action de mise à niveau.

La mise à niveau se fait sur la base d'un diagnostic préétabli qui détermine les points forts et points faibles de chaque entité, ce qui permet d'envisager différentes possibilités d'amélioration et de développement des entreprises, notamment :

- la qualité des services et des processus.
- l'organisation et le management.

Le diagnostic établi est très général et limité à quelques aspects qui affectent le bon fonctionnement de l'entreprise. L'analyse est par conséquent partielle et non objective ce qui ne résout pas les problèmes vécus par les entreprises et ne trace en aucun cas une vision du développement futur.

Malgré tous les efforts déployés, les différents programmes de mise à niveau (MEDA1, MEDA2, programmes nationaux....) n'ont pu atteindre les objectifs d'amélioration visés, notamment le développement des performances et des compétences et la compétitivité des entreprises.

Selon le bilan 2013, 2.384 PME seulement ont adhéré au programme national de mise à niveau piloté par l'ANDPME (Agence nationale de développement de la PME), en deçà des objectifs fixés par l'état dans le plan quinquennal 2010-2014. Cette action a accumulé beaucoup de retard depuis son démarrage, un taux d'environ 10% d'adhésion avec quelques entreprises seulement ayant mis en œuvre des actions partielles de formation ou de sensibilisation ce qui reste très modeste par rapport à l'objectif visé initialement.

⁵⁷ Y. Taleb, La mise à niveau des PME Algériennes par les chiffres, Maghreb émergent, 18 juin 2012, <http://www.algeria-watch.org>

⁵⁸ Mohamed Medoui, op. cit

⁵⁹ Commission Européenne en Algérie, programme d'appui aux PME/PMI : des résultats et une expérience à transmettre, rapport final, Euro développement des PME, Décembre 2007, P07

La mise à niveau doit être une action d'envergure qui vise l'amélioration des performances des entreprises et leur compétitivité par l'intégration d'un mode de gouvernance moderne axé sur un management performant de toutes les fonctions de l'entreprise.

Les programmes élaborés en partenariat avec des organismes internationaux se sont focalisés sur quelques actions pour améliorer le fonctionnement des entreprises sans avoir recours à une analyse systémique de leur situation.

Le développement dynamique et permanent doit prendre en considération l'aspect culturel et social vécu par les entreprises : la vision actuelle et future, les compétences et capacités actuelles et prévues dans le futur.

Plusieurs approches récentes permettent le lancement et l'exécution du projet d'amélioration telles que l'approche qualité appliquée à toute l'organisation pour améliorer ses fonctions et systèmes, ou à une partie déterminée (un service ou une fonction etc.) ce qui permet de résoudre les défaillances prédéterminées.

Les outils et systèmes utilisés tels que le système d'information, les systèmes de formation et de communication permettent de prévoir la diffusion et le niveau d'utilisation des changements et innovations⁶⁰.

Les procédures et les structures peuvent être sensiblement affectées par l'intégration du changement, les structures peuvent influencer la conception des systèmes d'information, le succès de leur implantation et leur utilisation.

Quelques auteurs (Grant R., J. Barney) énoncent les propriétés que doivent avoir les ressources et les aptitudes pour que l'entreprise puisse posséder les ressources stratégiques indispensables au développement de sa performance⁶¹. En substance, la ressource doit être :

- valorisables: lorsqu'elle permet de maîtriser un facteur clé de succès ou lorsqu'elle peut être utilisée pour exploiter des opportunités ou neutraliser des menaces ;
- rare: elle possède quelque chose de relativement unique, elle est difficilement accessible et peu mobile d'une entreprise à une autre ;
- difficile à imiter : les concurrents ne peuvent pas reproduire la combinaison des ressources et aptitude facilement.
- difficile à substituer : les entreprises ne peuvent pas s'appuyer sur d'autres sources pour aboutir à une offre comparable.

3. Le projet de développement des entreprises

L'innovation est considérée comme un résultat ou un processus qui utilise plusieurs fonctions puisqu'elle se base sur la recherche et développement, le marketing, la gestion des ressources humaines, le contrôle de gestion etc. et c'est ainsi un processus transversal.

Le processus d'innovation est considéré par quelques auteurs comme un processus de réduction d'incertitudes, car il permet de découvrir les moyens de répondre et les solutions progressivement⁶².

Les entreprises emploient le terme d'innovation pour parler de l'introduction d'une nouvelle organisation, ou d'un nouveau style de management, ou du conditionnement d'un produit nouveau. Le degré de nouveauté peut ainsi varier d'une entreprise à une autre. L'innovation découle souvent d'un processus d'amélioration qui ne modifie pas l'usage du produit ou service mais facilite son utilisation, réduit son risque ou diminue son coût.

Plusieurs approches sont ainsi utilisées par les entreprises selon leurs objectifs et leurs capacités :

- approche basée sur la réduction des coûts.
- approche basée sur la diversification des produits et services.

⁶⁰ Gordon B. Davis, Margrethe H. Olson, et al. ; Système d'information pour le management, édition economica, 1986, p201

⁶¹ in Tugrul Atamer et Rolland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, édition Dunod 2003

⁶² C. Midler, L'auto qui n'existait pas, management des projets et transformation de l'entreprise, Dunod 1993

- approche basée sur la différenciation par rapport à la concurrence (coût ou valeur des produits et services).

Le choix de l'approche appropriée réside dans la destination de l'innovation : l'intérêt de l'innovation concerne-t-il l'entreprise, le client ou le marché ? La première approche est plus intéressante car c'est l'intérêt de l'entreprise qui est toujours recherché en premier lieu mais c'est le client qui détermine le résultat.

Pour les entreprises Algériennes, l'innovation appliquée jusqu'à présent est surtout technologique car l'objectif recherché est souvent la réduction des coûts de production. Mais les résultats atteints lors de l'introduction des technologies modernes reste très faible et ceci est dû essentiellement au manque de formation des ressources humaines ainsi qu'au manque de compétences spécialisées dans le domaine du management. Le problème n'est pas dû essentiellement au nombre d'entreprises existantes qui est très réduit en Algérie (voir tableau 1) mais surtout à la productivité des ressources humaines existantes (très nombreuses quantitativement).

Tableau 1- élaboré par l'auteur, évolution des PME/PMI en Algérie de 2004-2012

Nombre d'entreprise	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Privées	225 449	245 842	269 806	293 946	392 013	408 155	618 482	658 737	686 825
Artisanale	86 732	96 072	106 222	116 347	126 887	162 085	—	—	—
Publiques	778	874	739	666	626	598	590	572	561
Total	312 959	342 788	376 767	410 959	519 526	570 838	619 072	659 309	687 386

Les PME publiques (EPE) peu représentatives des PME Algériennes sont en diminution. Par contre leur effectif est très important par rapport à leur nombre : il est de 48 415 salariés en juin 2012 contre 50 467 en juin 2011.

Les PME publiques exercent dans les différents secteurs d'activité : l'agriculture à hauteur de 32,8%, l'industrie à 30.12% et dans les services à hauteur de 28.16% en 2012. Les PME privées sont constituées pour la plupart d'entreprises très petites ne dépassant pas 9 salariés. Le nombre d'entreprises dont le nombre de salariés dépasse 10 est de 411 ; par contre celles qui dépassent les 50 salariés (et dont l'effectif est inférieur à 250) est de 41 entreprises en 2012. Le chiffre de l'effectif total employé dans les entreprises (publiques et privées) est de 1 625 729 (en juin 2011) et de 1 728 046 (au 30 juin 2012) ce qui indique une augmentation de 102 317 employés.

Nous constatons par ailleurs que le taux de création d'entreprises est très faible (44 390 en 2011) par rapport à la moyenne mondiale. Le taux de cessation d'activité est cependant très fort : 9 545 sur 659 309 en 2011. Les entreprises privées en sociétés (morales) représentent un peu plus de la moyenne (59.32%) des entreprises inscrites au registre du commerce.

Ces entreprises opèrent dans les secteurs d'activité suivants (par ordre décroissant):

- services : 195 889 entreprises (soit 48.04% des entreprises privées).
- BTPH : 139 875 entreprises (34.30%).
- industrie manufacturière : 65 859 entreprises (16.15%) exerçant dans les domaines de l'agroalimentaire, du bois et du papier, des matériaux de construction et autres.
- agriculture : 4142 entreprises (soit 1.02%).
- hydrocarbures, énergie et mines et autres services liés : 2014 (0.49%).

Ces entreprises sont concentrées géographiquement au nord du pays avec 241 885 entreprises ; le reste est partagé entre les hauts plateaux (124 136) et le sud (41 758) qui enregistre le nombre le plus faible.

Le processus d'innovation dans l'entreprise est en général basé sur deux éléments stratégiques⁶³ :

- l'offre de l'entreprise : qui doit être définie d'une façon précise par l'entreprise.
- les besoins et attentes des clients : l'entreprise doit mener une étude approfondie du marché pour détecter les besoins des consommateurs des produits ou services.

La définition de l'offre en termes de caractéristiques fonctionnelles (telles que la technicité, la productivité, la singularité...) varie selon les produits et l'entreprise. Le client, quant à lui, cherche la maximisation de la valeur⁶⁴, c'est-à-dire l'utilité des nouveaux produits proposés. La participation active du client dans la production des services est essentielle pour l'amélioration de l'offre et par conséquent la satisfaction des besoins des clients⁶⁵. L'appréciation de l'offre par le client est déterminante dans le processus d'innovation, elle permet une meilleure identification des besoins ainsi que le réajustement de ce processus. Des études pratiques sur l'innovation⁶⁶ affirment que les innovations dans les entreprises sont souvent le résultat de la création, de la participation et des tests réalisés par des consommateurs. Plusieurs autres acteurs (en dehors du client) peuvent être intégrés dans le processus d'innovation : les financiers, les membres de l'équipe du projet d'innovation, les fournisseurs etc. L'identification de chaque acteur et l'analyse de ses attentes sont déterminantes dans le processus d'innovation.

L'élaboration d'une stratégie d'innovation de l'entreprise est conçue sur la base des informations propres à son activité et l'anticipation de ce que sera son activité dans l'avenir.

Deux types de stratégies sont proposés par différents auteurs (Lehmann Ortega et Schoetti 2005, Charitou et Markides, 2003)⁶⁷ : les stratégies perturbatrices et les stratégies de rupture. Les stratégies perturbatrices visent un certain niveau de déstabilisation du jeu concurrentiel, variable selon les ressources des entreprises.

Quand à la stratégie de rupture, elle vise à créer un nouveau jeu concurrentiel en effaçant plus ou moins provisoirement la concurrence et en installant de nouvelles règles du jeu.

L'innovation n'est pas toujours destructrice, elle peut découler de plusieurs améliorations de produits ou services, procédés ou processus de travail, réorganisation de l'entreprise etc.

Pour Koenig, l'innovation dite incrémentale tient à préserver l'existant (base de clientèle, compétences)⁶⁸.

Et selon les objectifs à atteindre, l'entreprise peut intégrer la démarche appropriée :

- le changement radical ou incrémental.
- la démarche qualité totale.
- la développement durable de l'entreprise.

L'innovation peut aussi s'appuyer sur les activités antérieures et capitaliser sur les connaissances déjà acquises, l'expérience et les ressources développées par le passé. En recherchant ces synergies, l'entreprise peut simplifier le processus et réduire les coûts.

Ce type d'innovation est très intéressant dans le cas des entreprises Algériennes car il permet de réaliser des améliorations tout en préservant les capacités antérieures déjà acquises et sans engager de lourds investissements.

Selon la matrice d'Ansoff, la cohérence entre le projet et les produits antérieurs de l'entreprise peut être analysée à travers deux critères :

- la clientèle : l'innovation est adressée aux clients de l'entreprise ou à de nouveaux clients.

⁶³ Séverine Le Loarne et Sylvie Blanco, *Management de l'innovation*, édition Pearson, France 2009, p231

⁶⁴ P. Kotler et P. Dubois, et al. *Marketing- management*, 13eme édition, Pearson éducation 2009

⁶⁵ P. Eiglier, *Servuction : le marketing des services, stratégie et management*, édition Mc Graw Hill, Paris 1987, p41

⁶⁶ Eric von Hippel, in Séverine Le Loarne et Sylvie Blanco, op cit.

⁶⁷ Voir aussi Olivier Meier et al. *Gestion du changement*, Dunod- Paris 2007

⁶⁸ G. Koenig, *Management stratégique - paradoxes, interactions et apprentissage*, Paris, Nathan 1996

- la catégorie de produits : l'innovation entre dans la même catégorie de produits commercialisée auparavant ou dans une nouvelle catégorie.

Tableau 2. Degré d'innovation selon la matrice d'Ansoff

Clients/ Catégorie de produits	Actuels	Nouveaux
Actuelle	Fidélisation	Elargissement de la clientèle
Nouvelle	Vente croisée	Diversification

Quatre catégories d'innovation peuvent ainsi apparaître au niveau de l'entreprise :

- le produit de fidélisation : représente l'innovation basée sur les catégories de produits actuels et s'adresse aux clients antérieurs de l'entreprise. Dans ce cas l'entreprise s'appuie sur ses connaissances techniques et sur ses connaissances en marketing.
- dans le cas de l'élargissement de la clientèle : le produit s'inscrit dans une catégorie habituelle, l'entreprise s'appuie sur sa connaissance technique mais elle doit développer sa connaissance des nouveaux clients (taille du marché, besoins et attentes des clients ...).
- pour la vente croisée : il s'agit d'une nouvelle catégorie de produits destinés à la clientèle habituelle, ce qui exige un double apprentissage : la technologie liée à la conception et à la fabrication d'un nouveau type de produit et la connaissance des attentes de ses clients face à la nouvelle catégorie.
- la quatrième catégorie d'innovation est la diversification basée sur une nouvelle catégorie de produits et une nouvelle clientèle, ce projet s'appuie sur un minimum de synergies et implique un processus d'innovation complexe et risqué. L'entreprise ne peut s'appuyer ni sur sa compétence technique, ni sur sa connaissance marketing ou la connaissance de ses clients. L'entreprise peut, dans ce cas, faire appel à un partenaire externe.

Le choix d'une stratégie d'innovation dépend par conséquent des connaissances et capacités de l'entreprise ainsi que de la maîtrise des techniques et méthodes de management adéquates.

L'innovation ayant pour objectif principalement de permettre à l'entreprise de se différencier de ses concurrents et de créer de la valeur au niveau de l'entreprise, deux stratégies principales peuvent être utilisées : la différenciation par les coûts et la différenciation par la création de la valeur.

Plusieurs méthodes sont utilisées pour mesurer la valeur créée par les parties prenantes dans le processus d'innovation, elles se fondent sur la mesure de la qualité de la relation et la satisfaction des parties prenantes par l'utilisation d'une variété d'indicateurs⁶⁹. Le porteur de projet d'innovation a besoin de maîtriser les outils et méthodes indispensables à son apprentissage managérial⁷⁰.

L'approche management de la qualité est considérée, quant à elle, comme la plus appropriée pour les différents types d'entreprises au niveau international. Cette démarche a été adoptée par plusieurs institutions publiques et entreprises économiques dans le monde notamment aux États Unis, en Europe, au Japon, en Chine etc. mais elle est très peu développée dans les entreprises Algériennes. Malgré les efforts consentis par l'Algérie pour introduire cette démarche, le taux d'implication des entreprises Algériennes dans la mise en place du management de la qualité reste très faible. Il y a environ 1000 entreprises seulement (de 2002 à 2012) qui ont adopté cette démarche et pour la plupart d'entre elles ont introduit des actions partielles individuelles :

⁶⁹ Raymond Guillouzo et Gervais Thenet, Management du portefeuille d'alliances et performance innovatrice de la firme, Revue Française de gestion n° 224-225, Mars- Juin 2007

⁷⁰ C. Hadji, L'évaluation, règles du jeu, édition ESF, 3^{ème} édition, 1992

- certification ISO 9001 relative au management et fonctionnement ;
- certification ISO 14001 V 2000 relative à l'environnement
- certification ISO 22000 relative à la sécurité des produits alimentaires
- intégration de la norme Algérienne NA 13613 ;
- marquage CE pour exportation vers les pays d'Europe.

Les entreprises certifiées ISO 9001 se comptent par milliers dans les autres pays du monde. Selon l'observatoire ISO Survey, 115 389 firmes italiennes ont été certifiées ISO 9001 (version 2000) en 2007, 73 176 au Japon, 65 112 en Espagne, 46 091 en Inde, 45 195 en Allemagne et 36 192 aux USA. Le développement de l'entreprise Algérienne est surtout une affaire de management car l'organisation et la gestion des activités ainsi que le bon fonctionnement de l'entreprise est la base de la création de la valeur.

Conclusion

Pour réaliser le développement souhaité, les entreprises Algériennes ont besoin d'anticiper le changement sur la base d'un système d'information performant (national et intra entreprises) qui facilite le choix des stratégies et démarches d'amélioration d'une part, et détermine les processus et procédés d'intégration du changement d'autre part.

Pour affronter le changement et la concurrence, le choix du projet d'innovation peut aider l'entreprise à trouver les solutions adéquates rapidement, selon les ressources et capacités dont elle dispose et ainsi choisir la démarche utilisée pour réaliser le changement.

L'entreprise Algérienne s'est lancée dans un premier projet de changement basé sur l'amélioration de ses capacités internes et de ses produits et services proposés au marché, afin de pouvoir réaliser le défi de la compétition par l'amélioration de la qualité des processus internes et la qualité des produits et services. Une action de mise à niveau a été engagée depuis les années 90 mais n'a pas réalisé le développement attendu. Le projet doit s'appuyer sur une démarche systémique du changement qui prend en considération toutes les fonctions de l'entreprise, ses capacités et ses objectifs à long terme. Le projet de changement doit prévoir la formation des managers aux techniques modernes de management et la sensibilisation de toutes les entreprises quelle que soit leur taille, leur chiffre d'affaire ou leur appartenance (public, privé) à la nécessité de s'intégrer à un réseau qui lie tous les acteurs concernés dans une stratégie de développement.

BIBLIOGRAPHIE

Atamer Tugrul et Calori Rolland, *diagnostic et décisions stratégiques*, édition Dunod, 2003

Autissier D. et Moutot J.M., *pratiques de la conduite du changement*, édition Dunod, 2003.

Azoulay H., Krieger E. et Poullain G. : *de l'entreprise traditionnelle à la start-up*, édition d'organisation 2001

Baumard P. et Benvenuti J. A., *compétitivité et systèmes d'information : de l'outil d'analyse au management stratégique*, inter édition, Paris, 1998.

Bellier Sandra, Issac Henri, Kalika Michel, *l'impact des NTIC sur l'organisation*, éditions liaisons, Paris 2002

Billé J. et Soparnot R., RFG n° 217, 2006

Chalus- Sauvannet Marie Christine, *intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise : quel enjeu pour l'innovation*, Revue Française de Gestion n° 218, mars- avril 2006

Claret Nathalie, Charreire- Petit Sandra et Ben Mahmoud Jouini Sihem, *quand l'évaluation constitue un objet d'apprentissage significatif pour l'entreprise innovante en création*, Revue Française de Gestion n° 219, mai-juin 2006.

Commission Européenne en Algérie, programme d'appui aux PME/PMI : des résultats et une expérience à transmettre, rapport final, Euro développement des PME, décembre 2007

- Davis Gordon B., Olson Margrethe H., et al. : *Système d'information pour le management*, édition economica, p201, 1986.
- Eiglier P., Servuction, *le marketing des services, stratégie et management*, éd. Mc Graw Hill, Paris 1987, p 41.
- Guillouzo Raymond et Thenet Gervais, *management du portefeuille d'alliances et performance innovatrice de la firme*, Revue Française de Gestion n° 224- 225, mars- juin 2007.
- Hadji C., *l'évaluation, règles du jeu*, édition ESF- 3eme édition, 1992.
- Issolah Rosa, *Management des systèmes d'information*, Office des publications universitaires, 2005.
- Koenig G., *Management stratégique- paradoxes, interactions et apprentissage*, Paris : Nathan 1996
- Kotler Philippe, Dubois P., et autres, *Marketing management*, 13^{ème} éd. Person éducation, 2009
- Lamiri A., développement des ressources humaines en Algérie, www.liberté-algerie.com, du 20-06-2013.
- Le Nagard-Assayag Emmanuel et Manceau Delphine, *marketing des nouveaux produits*, édition Dunod, 2005
- Le Loarne Séverine et Blanco Sylvie ; *Management de l'innovation*, édition Pearson, France 2009
- Medoui Mohamed, *travail et organisation du travail dans les PME Algériennes*, journal des anthropologues, n° 116-117, 2009, mis en ligne le 23-03-2012, consulté le 22-10-2012, URL : <http://jda.revues.org/3872>.
- Meier Olivier et al. ; *Gestion du changement* ; Dunod Paris 2007.
- Midler C., *l'auto qui n'existait pas- Management des projets et transformation de l'entreprise* ; Dunod Paris 1993
- Mira Sylvie : *le rôle effectif du système d'information dans l'entreprise industrielle*, RFG septembre- octobre 1993
- Sutter E., *Le marketing des services d'information* ; éditeurs EST, 1994 ; p 53.
- Taleb Y., *la mise à niveau des PME Algériennes par les chiffres*, Maghreb émergent, 18 juin 2012, [http:// www.algeria-watch.org](http://www.algeria-watch.org).

RESUME

L'introduction des méthodes modernes de management dans les entreprises Algériennes basées sur la prospective, l'anticipation des changements et la conception des stratégies fondées sur une vision du futur est aujourd'hui indispensable. La performance et la compétitivité des entreprises Algériennes dépend, actuellement, non seulement de leur capacité d'adaptation aux évolutions rapides au niveau de l'environnement externe mais aussi du passage de la réflexion managériale prospective à l'action collective prévue dans le temps. Le rôle que doivent jouer les managers de l'entreprise Algérienne est aujourd'hui plus important : anticiper les changements, concevoir et planifier les stratégies adéquates mais aussi stimuler l'imagination pour mieux préparer l'avenir et accéder au développement durable. Pour mieux préparer le changement, les entreprises ont besoin d'une meilleure visibilité des opportunités et menaces existantes au niveau de l'environnement d'une part, et d'une stratégie cohérente pour mobiliser les compétences et intégrer les changements nécessaires par ailleurs. La préparation des managers Algériens aux techniques du management moderne est-elle primordiale pour le développement des entreprises Algérienne ? Les entreprises Algériennes sont elles prêtes pour affronter l'environnement concurrentiel ? Et quelles démarches les entreprises Algériennes doivent elles adopter pour se préparer rapidement aux changements. Cet article tente de répondre à cette problématique en s'appuyant sur une démarche prospective anticipative du changement basée sur les techniques de management de l'innovation et le management de la qualité. Une étude qualitative auprès de quelques entreprises Algériennes nous permet de déterminer les stratégies et solutions à apporter rapidement pour pouvoir adopter les changements et les intégrer rapidement.

Mots clés : changement dans les entreprises, management de l'innovation, veille stratégique, anticipation du changement, management de la qualité.