

REVUE
ORGANISATION
& TRAVAIL

Site

<https://labo-lapdec.jimdo.com/revue-organisation-travail/>

E-mail

revue.orgettrav@yahoo.fr

Adresse postale

Faculté des sciences économiques; Commerciales
et des sciences de gestion

Pole Universitaire Sidi Said Mascara

Productivité totale des firmes locales, ouverture internationale et spillovers: une modélisation empirique

Total productivity of local firms, international openness and spillovers: Empirical modelling

Dr KADRI Nouria

Université de Mascara

Laboratoire LAMEOR

Pr DERBAL Abdelkader

Président de laboratoire

LAMEOR – Université d’Oran

Résumé : Les relations complexes qu’entretiennent l’ouverture internationale, la technologie et les stratégies des firmes, nous amènent à traiter notre problématique autour de ces questions : Comment l’ouverture internationale incite-elle les firmes à innover et à créer de la technologie ? Comment les flux d’échanges et les flux d’IDE contribuent-ils à ce transfert ? Notre travail vise à analyser l’incidence des retombées d’IDE et l’ouverture internationale sur la structure productive des industries manufacturières algériennes. Ainsi, nous présenterons les estimations des effets des entrées d’IDE sur la productivité totale des facteurs des entreprises domestiques à l’aide de l’économétrie des panels. Les résultats de nos estimations montrent un effet positif mais faible des IDE sur la productivité du travail. Ces résultats nous montrent que l’Algérie n’a pas su valoriser les bienfaits théoriques potentiels de l’ouverture économique sur l’emploi et la productivité du travail. Deux phénomènes peuvent être évoqués ; en premier, la dépendance croissante aux importations et la perte accrue des emplois dans le secteur manufacturier, sont les conséquences les plus plausibles du processus de désindustrialisation de l’économie algérienne ; en second, la spécificité de l’économie algérienne fondée sur les richesses minières (hydrocarbures) défavorise toutes tentatives de développement industriel.

Mots clés : ouverture internationale, IDE, la productivité totale des facteurs des entreprises domestiques, spillovers.

Summary: The complex relationship between international openness, technology and strategies of firms, lead us to deal with our problem around these issues: how international openness encouraged - it firms to innovate and create technology? How trade flows and FDI flows contribute to this transfer? Our work aims to analyse the impact of the benefits of FDI and international openness on the productive structure of the Algerian manufacturing industries. Thus, we present estimates of the effects of FDI inflows on the total factor productivity of domestic companies using the econometrics of the panels. The results of our estimates shows a positive but low FDI on productivity of labour.

These results show us that the Algeria did not enhance the potential theoretical benefits of economic

openness on employment and labour productivity. Two phenomena can be mentioned;

First, the increasing dependence on imports and the increased loss of jobs in the manufacturing sector, are the most plausible consequences in the process of deindustrialization of the Algerian economy. Secondly, the specificity of the Algerian economy based on mineral wealth (hydrocarbons) discriminates against all attempts of industrial development.

Key words: international opening, FDI, the total productivity of the factors of domestic firms, spillovers.

Introduction

La dynamique technologique est aujourd'hui l'une des caractéristiques majeures de l'économie mondiale fondée sur la connaissance. Plusieurs faits économiques témoignent de la forte présence de cette économie de connaissance, tels que : le fort contenu en connaissance des produits échangés dans le monde et surtout entre les pays industrialisés. En parallèle à ces flux commerciaux intensifs en R&D, nous observons l'intensification des flux internationaux de technologie entre les groupes industriels sous forme de licence, dépôts de brevet ainsi que la multiplication des alliances et des accords de coopération technologiques et d'une grande mobilité de la main d'œuvre qualifiée entre les pays. Ces faits résultent d'une interaction complexe entre la technologie et l'ouverture internationale.

Delapierre, Moati et Mouhoud (2000) nous parlent d'une « économie de connaissance » et principalement des deux facteurs qui ont contribué essentiellement à son émergence :

- l'apparition d'une demande personnalisée et versatile (Demand Pull),
- la nouvelle logique de production qui s'inscrit dans la recherche des économies de variétés ainsi que des procédés plus flexibles (Technology Push).

Les relations complexes qu'entretiennent l'ouverture internationale, la technologie et les stratégies des firmes, nous amènent à traiter notre problématique autour de ces questions : Comment l'ouverture internationale incite-elle les firmes à innover et à créer de la technologie ? Comment les flux d'échanges et les flux d'IDE contribuent-ils à ce transfert ? Quel est le rôle de la politique économique dans le transfert et la diffusion de la technologie extérieure ? Comment cette technologie est-elle répartie ou localisée et quels sont les facteurs qui déterminent la localisation géographique de l'innovation ? Enfin quelles sont les nouvelles stratégies technologiques des firmes dans ce nouveau contexte technologique ?

C'est au cœur de cette relation que notre problématique se situe, problématique mêlant la technologie, le commerce international et l'IDE. Nous distinguons deux aspects de cette relation :

- un premier aspect relatif à l'incitation à l'innovation qui découle de l'intensification de la concurrence sur les marchés ouverts aux échanges et aux flux d'IDE.
- un deuxième aspect relatif au transfert et à la diffusion de la technologie par le biais des flux du commerce et des flux des IDE.

I- Ouverture internationale et spillovers technologiques.

Le vif intérêt que l'on porte aujourd'hui aux investissements directs étrangers suscite de nombreuses polémiques autour de la relation entre IDE et productivité dans les pays en développement. Ces derniers souhaitent voir les FMN jouer un rôle de plus en plus important dans leur processus de développement. Ils en attendent tout à la fois l'entrée de capitaux privés, les transferts de technologie et de qualification venant des pays développés. Ainsi, les pays hôtes multiplient les politiques incitatives d'investissements, afin de bénéficier le plus possible des externalités technologiques positives "*spillovers*" générées par le commerce international et les IDE. A ce propos, l'investissement direct étranger (IDE) constitue l'une des principales voies de transfert technologique vers les pays en développement. Cela est cohérent avec la conception du transfert de la technologie au travers des firmes multinationales (FMN), selon laquelle la technologie de la filiale se diffuserait vers les entreprises locales au travers d'externalités positives (ou "*spillovers*" selon la terminologie de Blomström (1989)).

D'une façon générale, on dit que les *spillovers* ont lieu quand la FMN ne peut pas extraire la rente totale ou internaliser les effets bénéfiques de sa présence dans le pays d'accueil (Blomström et Kokko, 1998). En effet, les entreprises étrangères possèdent un avantage comparatif en termes de technologies nouvelles et de nouveaux modes d'organisation et de distribution, fournissent une assistance technique à leurs fournisseurs et clients locaux, et forment des travailleurs et cadres locaux qui seront peut être ultérieurement recrutés par les entreprises locales. De même, la pression compétitive exercée par les filiales étrangères force les firmes locales à opérer efficacement, et à introduire dans leur processus de production, de nouvelles technologies. A ce propos, ces externalités positives sont souvent désignées sous le nom de "productivity spillovers" (Blomström et Kokko, 1998). Par conséquent, l'utilisation des termes "*productivity spillovers*" et "*technology spillovers*", est interchangeable.

Par ailleurs, la littérature théorique sur les *spillovers* technologiques diffère selon les déterminants et les conséquences des *spillovers* émanant des investissements étrangers. Ainsi on pourrait décomposer cette littérature en deux types de *spillovers* :

- Les *spillovers* exogènes qui considèrent que les externalités technologiques liées aux IDE sont plutôt automatiques et ne dépendent d'aucun mécanisme de transmission illustrant les caractéristiques du pays d'accueil (son histoire, son capital humain, sa politique commerciale, ses aptitudes technologiques ...etc.). La plupart des modèles théoriques ont retenu dans ce cadre les deux hypothèses qui se trouvent au cœur du

modèle néo-classique : *i*) le progrès technique est exogène ; *ii*) tous les pays disposent d'opportunités technologiques semblables.

- Les *spillovers* endogènes qui mettent l'accent sur les préalables institutionnels et économiques favorisant l'attrait des capitaux étrangers et l'assimilation des technologies véhiculées par les échanges et IDE. Dans ce cadre, Wang (1990) a mis en évidence, d'une part, l'importance de l'accumulation du capital humain comme facteur d'attrait des capitaux étrangers, et d'autre part, la contribution de l'entrée des flux d'IDE à haute technologie dans l'accroissement des agrégats macro-économiques et du bien être social dans les pays d'accueil. Wang et Blomström (1992) ont accordé une attention particulière aux conditions préalables favorisant l'attrait de l'IDE à haute technologie, en insistant sur le rôle que devraient jouer les autorités tutelles du pays d'accueil. Ce rôle consiste, d'une part, à augmenter l'investissement dans l'environnement où seraient implantées les firmes étrangères, et d'autre part, à aider les firmes domestiques dans leurs efforts d'apprentissage.

Sur le plan empirique, plusieurs études économétriques ont tenté d'évaluer la relation entre, commerce international, l'IDE et la productivité des firmes locales, afin de tester la présence des *spillovers* liés aux IDE. Ces études diffèrent selon leurs évaluations de la taille et de l'importance des *spillovers*. Dans la plupart des cas, les résultats empiriques sur l'existence des *spillovers* sont controversés. Ainsi, on pourrait décomposer cette littérature empirique en deux types de modèles :

- Un premier qui confirme le lien positif entre IDE et productivité locale (Caves, 1974 ; Globerman, 1979 ; Blomström et Persson, 1983 ; Blomström, 1986, 1991 ; Blomström et Wolff, 1989, ...etc.). Ainsi, les firmes locales peuvent profiter de la présence des firmes étrangères pour améliorer leur productivité totale des facteurs (diminuer leur coût marginal). Cependant, il faut être prudent dans l'interprétation de ces résultats en raison du niveau élevé de l'agrégation des données. En effet, les résultats empiriques de la plupart de ces études de ce premier modèle étaient établis sur la base de régressions au niveau sectoriel, qui donnent plus de poids aux grandes firmes et ne captent pas l'hétérogénéité des firmes au sein de chaque secteur.

- Un deuxième qui tend à montrer l'inexistence de ce lien (Haddad et Harrison, 1993 ; Aitken et Harrison, 1999, ...etc.). Ainsi, la mise à disposition de données au niveau de la firme a relancé le débat. Les nouvelles régressions effectuées au niveau de la firme tendent à montrer que l'efficacité productive des firmes locales n'est pas significativement corrélée avec la part sectorielle de l'IDE. Comme le suggère Kokko (1994), le fait que les FMN aient tendance à opérer au sein d'enclaves technologiques isolées des firmes locales contribue à expliquer ces résultats contrastés.

Ces observations nous amènent à nous demander quel rôle peut jouer l'IDE dans l'amélioration de la productivité des entreprises algérienne. Plus précisément, ce travail vise à analyser l'incidence des retombées d'IDE et l'ouverture internationale sur la structure productive des industries manufacturières algériennes. Ainsi, nous présenterons les estimations des effets des entrées d'IDE sur la productivité totale des

facteurs des entreprises domestiques à l'aide de l'économétrie des panels. Cependant, comme nous l'avons souligné précédemment, le lien entre les échanges et l'IDE et la croissance, *via* les gains de productivité, est fortement non linéaire, étant donné que l'endogénéisation des *spillovers* est fondée sur les préalables et les mécanismes de transmission favorisant l'attractivité des capitaux étrangers et l'assimilation des technologies véhiculées par les IDE. Ainsi, nous allons nous demander si le capital humain et le taux d'ouverture, combinés à l'IDE, contribuent à l'accroissement de la productivité totale des facteurs des firmes domestiques.

II- Les spillovers technologiques et l'industrie manufacturière algériennes : vérification empirique

Les études empiriques existantes différentes selon leurs évaluations de la taille et de l'importance des *spillovers*. Il y a, d'une part, les *spillovers* exogènes qui ne dépendent pas de mécanismes bien spécifiés de transmission, étant donné qu'ils sont déterminés par des facteurs exogènes qui ne prennent pas en considération les préalables favorisant l'attrait des IDE (capital humain, formation, apprentissage, rôle des institutions, aptitudes technologiques, politique commerciale, ...etc.), et d'autre part, les *spillovers* endogènes qui dépendent de ces préalables institutionnels et économiques permettant la construction des avantages de localisation solides, qui serviront de socle pour consolider l'attractivité et l'absorption de la technologie véhiculée par les IDE. Pour notre part, les modèles que nous allons utiliser dans ce qui suit, sont destinés à endogénéiser les *spillovers* technologiques par le biais de l'évaluation économétrique de l'interaction entre l'IDE, le capital humain et le taux d'ouverture.

II-1 Spécification du modèle

Notre spécification s'inspire du courant du courant récent de la littérature empirique consacrée à l'endogénéisation des *spillovers* technologiques, qui repose d'une part, sur l'importance de l'accumulation du capital humain, et de l'ouverture comme facteurs d'attrait des capitaux étrangers, et d'autre part, sur la contribution de l'entrée des flux d'IDE à l'accroissement de la productivité⁽¹⁾ des pays d'accueil (Wang, 1990, Lucas, 1990, Haddad et Harrison, 1993., Benhabib et Spiegel, 1994, Coe et *al.*, 1997). Nous analysons trois voies potentielles par lesquelles l'IDE peut influencer la productivité totale des facteurs (PTF) des entreprises locales: le capital humain, le taux d'ouverture et le stock de capital étranger consacré à la R&D. Cette dernière a été ajoutée pour évaluer l'impact de la concurrence générée par la présence des entreprises étrangères sur la PTF des entreprises locales (Kokko, 1996).

⁽¹⁾ Notons que nous n'avons pas pris en considération le rôle des incitations économiques dans l'amélioration technologique, faute de *proxy* pour la variable précitée. De même, la documentation empirique utilisée dans notre travail, ne s'est pas servie de cette variable pour endogénéiser les *spillovers* technologiques.

La mesure de la productivité totale des facteurs relative à l'industrie manufacturière en Algérie (retenant les cinq secteurs d'activités étudiés dans les chapitres précédant ISMMEE, IAA, CCP, IMCVC, IBLPC) au cours de la période 2001-2012 pour un premier modèle sans la variable IDE et pour 2003-2009 pour le deuxième modèle avec la variable IDE, ont été réalisées en nous basant sur l'hypothèse d'une fonction de production de type Cobb-Douglas à deux facteurs de production:

$$VA_{it} = F(K_{it}, L_{it}) = A_{it} K_{it}^{\alpha} L_{it}^{\beta} \quad (1)$$

VA_{it} , K_{it} et L_{it} représentent respectivement la valeur ajoutée, le stock du capital physique⁽²⁾ et l'effectif total de la main d'œuvre, relatifs au secteur i à l'année t ; quant aux α et β , ils renvoient directement, d'après l'hypothèse des rendements d'échelle constants ($\alpha + \beta = 1$), aux statistiques de la répartition de la valeur ajoutée entre salaires (rémunération du travail) et revenus du capital (rémunération du capital).

A_{it} est le niveau de la technologie du secteur i à la date t , appelé *PTF*. Cette dernière est définie par:

$$PTF_{it} = A_{it} = VA_{it} / K_{it}^{\alpha} L_{it}^{1-\alpha} \quad (2)$$

Dans un premier temps, étant donné que nous disposons d'un panel cylindré⁽³⁾, nous estimons une fonction logarithmique de la productivité totale des facteurs pour l'industrie manufacturière nationale en utilisant des données en panel.

Premièrement nous testerons l'effet du commerce international sur la productivité des industries nationale dans la période 2001 à 2012

Plus précisément, la fonction de la productivité totale des facteurs des entreprises industrielles nationales (*PTFM*) du secteur i à l'année t retenue est la suivante:

⁽²⁾ Le stock du capital physique a été calculé par la méthode de l'inventaire permanent à partir des données annuelles de l'investissement sectoriel.

La plupart des économistes considèrent qu'il existe une relation forte entre la contribution d'un facteur à la production et sa rémunération. Le calcul du producteur le conduit logiquement à partager la valeur produite (la valeur ajoutée) entre le travail et le capital les travailleurs reçoivent une rémunération correspondante à leur contribution, et l'entreprise conserve le reste comme rémunération de la contribution du capital. En utilisant comme pondération des contributions respectives du travail et du capital, les coefficients traduisant la répartition de la part des salaires dans la valeur ajoutée notée «a», est mesurée dans les comptes nationaux, la part du capital est le complément à 100% de, la productivité globale effective des facteurs de production s'écrit: valeur ajoutée (services producteurs du travail) + (services producteurs du capital) Mais la méthode et ses conclusions reposent entièrement sur l'hypothèse que la répartition des revenus est bien l'expression du partage complet de la production entre travail et capital sur la base des productivités, ce qui est très discutable.

⁽³⁾ Panel cylindré veut dire que tous les individus ont été observés aux mêmes dates et qu'aucune observation ne manque.

$$\text{LnPTFM}_{it} = \alpha + \beta_1 \text{LnKH}_{it} + \beta_2 \text{LnOUV}_{it} + \beta_3 \text{LnRD} + u_{it} \quad (3)$$

Puis en deuxième temps nous estimons la même fonction mais cette fois ci nous ajoutant la variable IDE donc l'effet de la présence étrangère sur la productivité des entreprises manufacturières nationale dans la période 2003 au 2008. Le choix de cette période est due à la non disponibilité des données pour une longue période des IDE dans les Branches industrielles.

$$\text{LnPTFM}_{it} = \alpha + \beta_1 \text{LnIDE}_{it} + \beta_2 \text{LnKH}_{it} + \beta_3 \text{LnOUV}_{it} + \beta_4 \text{LnRD} + u_{it} \quad (4)$$

où α , IDE_{it} , KH_{it} , OUV_{it} et RD_{it} représentent respectivement le terme constant, l'investissement direct étranger, le capital humain, le taux d'ouverture et le stock de capital étranger consacré à la R&D, relatifs au secteur i et à l'année t . u_{it} est le terme d'erreur.

Le problème crucial de l'utilisation des données de panel, est celui de la spécification. En effet, les résultats divergent fortement selon les méthodes utilisées. Pour notre propos, nous allons utiliser le test d'Hausman, afin de discriminer entre le modèle à effets fixes et le modèle à effets aléatoire.

Comme nous l'avons souligné dans les équations (3) et (4), parmi les facteurs spécifiques qui peuvent influencer la productivité totale des facteurs des différentes branches, nous nous intéressons en particulier au rôle de l'IDE, du capital humain, de l'ouverture économique et celui de la RD le capital étranger consacré au recherche et développement avec

$$\text{RD}_i = \sum_{k=1}^2 \omega_i^k \quad (5)$$

ω : est la part des importations dans l'industrie i provenant de ce pays industriel partenaire k dans les importations totales du pays). Les données de cette variable ont été prisent de la base des données du CNUCED.

Les études empiriques citées dans les sections précédentes s'accordent à reconnaître que les entreprises étrangères peuvent, à travers la concurrence qu'elles font naître sur le marché local et l'effet d'entraînement sur les entreprises domestiques, accroître le niveau de la productivité des entreprises locales. Afin de rendre compte de la possibilité des *spillovers* technologiques, une *proxy* de l'IDE, définie par le taux de pénétration des capitaux étrangers (*TPCE*):

$$\text{IDE}_{it} = \frac{\text{CSE}_{it}}{\text{CSM}_{it}} \times 100 \quad (6)$$

CSE_{it} et CSM_{it} désignent respectivement le capital social des entreprises étrangères et le capital social des entreprises nationales, relatifs au secteur i à l'année t . A ce propos, en

raison du manque de données sur le capital contrôlé par les entreprises, nous avons retenu les IDE entrants dans chaque secteur d'activité. Nous avons collecté les données de cette proxy de la publication de la banque d'Algérie et de l'ANDI.

Le travail qualifié utilisé pour chaque secteur (KH) est un facteur qui peut contribuer à l'efficacité productive. Disposer d'une main d'œuvre qualifiée peut faciliter l'adoption d'innovations technologiques et promouvoir des combinaisons techniquement des facteurs plus efficaces. En raison du manque de données sur la main d'œuvre qualifiée utilisée pour chaque secteur, nous avons opté pour une *proxy* qui consiste à mesurer le travail qualifié par l'écart de la rémunération de la main d'œuvre par rapport au SNMG- salaire national minimum garanti- (Latreille et Varoudakis, 1997) :

$$KH_{it} = FP_{it} - SNMG_t \times L_{it} \quad (7)$$

où : KH_{it} , FP_{it} et L_{it} représentent respectivement l'indicateur de capital humain, les frais de personnel et l'effectif total de la main d'œuvre, correspondant au secteur i à l'année t . Ces données ont disponible dans les comptes économique publiés par l'agence nationale des statistiques ((ONS). $SNMG_t$ désigne le SNMG annuel relatif à l'année t . Notons toutefois que l'indicateur retenu peut aussi traduire des effets de productivité provenant de l'attribution d'un salaire d'efficience.

Les indicateurs de l'ouverture commerciale, employés dans la littérature empirique peuvent se répartir en deux grandes catégories (Baldwin, 1989). La première consiste à évaluer la politique commerciale au travers de ses instruments. Plus précisément, cette approche cherche à mesurer le degré de distorsion du commerce dans le pays à partir du niveau moyen des droits de douane, des barrières non tarifaires ou des prix relatifs des biens échangeables et non échangeables. La seconde estime le degré d'ouverture par l'intensité du commerce (ratio de la somme des exportations et des importations sur le PIB). La majorité des travaux utilisent le second type d'indicateurs, car les résultats obtenus avec des mesures du niveau de protection comme les droits de douane moyens s'avèrent insatisfaisants (Rodrik et Rodriguez, 1999). Pour notre étude, nous utilisons une *proxy* d'ouverture commerciale. Il s'agit de l'effort à l'exportation (OUV) qui mesure la part de la valeur ajoutée sectorielle destinée à l'exportation (Jalladeau, 1993) :

$$OUV_{it} = \frac{X_{it}}{VA_{it}} \times 100 \quad (8)$$

où : X_{it} et VA_{it} représentent respectivement les exportations et la valeur ajoutée, du secteur i à l'année t . Les données des deux variables sont disponibles dans la base des données de l'ONS.

Nous essayons de tenir compte de la structure temporelle des variables. Pour ce faire, nous devons tester pour déceler la présence d'une racine unitaire et, si toutes les séries sont stationnaires nous appliquerons notre modèle.

Les résultats de la majorité des tests sur le modèle (3) et le modèle (4) sont présentés dans les tableaux 1 et Tableau 2 ci-dessous.

Tableau 1 : Résultats du test de stationnarité des séries du modèle (3)

Variable		(LLC)		IPS		ADF	
		Level	1 ^{ère} dif	Level	1 ^{ère} dif	Level	1 ^{ère} dif
LnPTF M	M1	-		-1.10419		17.4570	
		2.12759		(0.0348)		(0.0348)	
		(0.0167)					
	M2	-		-1.14560		14.6426	
		4.12254		(0.0260)		(0.0456)	
		(0.0000)					
	M3	-		-		7.87109	
		0.89732				(0.64014)	
		(0.1848)					
LnKH	M1	-	-9.58732	0.28880	-6.54055	10.5352	48.8874
		0.52269	(0.0000)	(0.6136)	(0.0000)	(0.3949)	(0.0000)
		(0.3006)					
	M2	-	-8.35700	-1.10563	-4.47450	15.5430	33.6307
		4.40428	(0.0000)	(0.1344)	(0.0000)	(0.1135)	(0.0002)
		(0.0000)					
	M3	2.83358	-8.00291	-	-	2.34300	59.8725
		(0.9977)	(0.0000)			(0.9930)	(0.0000)
Lnouv	M1	0.64681	-3.36268	1.79703	-2.57135	3.10200	24.6632
		(0.7411)	(0.0004)	(0.9638)	(0.0051)	(0.9789)	(0.0060)
	M2	-	-4.65817	1.02490	-1.78423	6.09191	20.3024
		1.22313	(0.0000)	(0.8473)	(0.0372)	(0.8075)	(0.0265)
		(0.1106)					
	M3	0.00536	1.36219	-	-	7.15438	3.66951
		(0.5021)	(0.0134)			(0.7108)	(0.0410)
LnRD	M1	-	-5.06374	-0.80832	-2.80705	11.6617	24.1919
		2.20601	(0.0000)	(0.2095)	(0.0025)	(0.3083)	(0.0071)
		(0.0137)					
	M2	-	-5.59223	1.59800	-1.89161	4.19613	37.5575P
		0.65690	(0.0000)	(0.9450)	(0.0293)	(0.9381)	P
		(0.2556)					(0.0000)
	M3	-	-6.40032	-	-	48.3944	48,3944
		0.89732	(0.0000)			(0.0000)	(0.0000)
		(0,1848)					

Source : Calcul de l'auteur par eviews9

Tableau 2 : Résultats des tests de stationnarité des séries du modèle (4)

Variable		(LLC)		IPS		ADF	
		Level	1 ^{ère} dif	Level	1 ^{ère} dif	Level	1 ^{ère} dif
LnPTFM	M1	0.4868 (0.6868)	-3.1408 (0.0008)	1.2607 (0.8963)	0.4694 (0.0406)	5.1038 (0.8841)	11.5729 (0.0347)
	M2	-2.2086 (0.0136)	-1.9371 (0.0264)	1.0143 (0.8448)	1.0881 (0.0317)	4.5089 (0.9215)	13.2681 (0.0291)
	M3		-4.4573 (0.0000)				23.1928 (0.0101)
LnKH	M1	-2.4579 (0.0070)	-6.1235 (0.0000)	0.3106 (0.6220)	-1.7924 (0.0365)	7.6109 (0.6668)	21.4775 (0.0180)
	M2	-5.4442 (0.00000)	-5.6402 (0.0000)	-0.1390 (0.4447)	-0.0314 (0.0475)	12.1228 (0.2769)	10.6853 (0.0326)
	M3	4.5203 (1.0000)	-4.5821 (0.0000)	-		1.0928 (0.9997)	30.9004 (0.0006)
Lnouv	M1	-0.9933 (0.1603)	-6.5705 (0.0000)	-0.0129 (0.4948)	-1.8322 (0.0000)	9.9711 (0.4430)	21.4148 (0.0184)
	M2	-4.4016 (0.0000)	-7.0561 (0.0000)	-0.0297 (0.4882)	-0.3534 (0.0319)	12.4793 (0.2543)	14.3987 (0.0456)
	M3	-1.8937 (0.029)	-5.3246 (0.0000)	-	-	12.0296 (0.2831)	33.8193 (0.0002)
LnRD	M1	-0.5157 (0.3030)	-3.7300 (0.0001)	0.8848 (0.8119)	-0.7624 (0.0429)	7.1790 (0.7084)	14.2907 (0.0601)
	M2	-3.3269 (0.0000)	-2.2627 (0.0118)	0.3547 (0.6386)	0.5344 (0.0435)	6.7270 (0.7590)	9.3336 (0.0408)
	M3	2.7241 (0.9968)	-3.7444 (0.0001)	-	-	4.6033 (0.9161)	24.5376 (0.0063)
LnIDE	M1	-2.7814 (0.0027)	-6.1887 (0.0000)	-0.1004 (0.4600)	-1.8071 (0.0354)	8.9688 (0.5351)	21.7125 (0.0166)
	M2	-4.7952 (0.0000)	-5.9683 (0.0000)	-0.0216 (0.4913)	0.0012 (0.0505)	11.5051 (0.3195)	10.2699 (0.0471)
	M3	-1.9375 (0.0263)	-5.8020 (0.0000)	-		14.5028 (0.1513)	37.9195 (0.0000)

Source: Out put du logiciel Eviews 9

Tableau 3 : Résultats des tests de stationnarité des séries du modèle (3)

Variables	Stationnaire Level	Stationnaire 1ere difference
LnPTFM	X	
LnKH		X
LnOUV		X
LnRD		X

Source: out put du logiciel Eviews9

Tableau 4 : Résultats des tests de stationnarité des séries du modèle (4)

Variables	Stationnaire Level	Stationnaire 1ere difference
LnPTFM		X
LnKH		X
LnOUV		X
LnRD		X
LnIDE		X

Source: Out put du logiciel Eviews 9

- D'après les résultats du tableau (3), les séries du modèle 3 sont non stationnaires au seuil 5% sauf notre variable endogène donc on ne peut pas procéder à une cointégration. Sur cette base, nous allons procéder à l'estimation de notre modèle (3) avec les séries stationnaires pour éviter une estimation fallacieuses.

Concernant aux résultats du tableau (4), toutes les séries (les variables du modèle (4) ne sont pas stationnaires mais ils sont stationnaires au même degré (première différence). Donc on va passer au test de cointégration sur ces les cinq variables puisque les conditions du test sont vérifiées.

De plus, l'existence d'une relation de cointégration (ou de long terme) traduit l'idée qu'une combinaison linéaire de variables non stationnaires peut être stationnaire. Les tests de racine unitaire sont donc un préalable à toute analyse de la relation de cointégration d'autant plus que le problème des régressions fallacieuses se pose aussi pour les régressions en données de panel.

II-2 Résultats des estimations économétriques

Les résultats des estimations figurant au tableau (3) pour l'équation (3) et le tableau (4) pour l'estimation de l'équation (4)

Tableau 5 : Résultats des estimations économétriques pour l'équation (3)

	Méthode MCO- pooling	Effets fixes	Effets aléatoires
C	-10.3086 (0.2466)	-8.7523 (0.0622)	-8.8305 (0.0595)
DLNRD	1.50E-05 (0.2172)	1.29E-05 (0.0451)	1.30E-05 (0.0430)
DLNKH	-3.86E-10 (0.5879)	-2.28E-10 (0.5461)	-2.35E-10 (0.5328)
DLNOUV	5.51E-06 (0.2569)	2.10E-07 (0.9352)	7.70E-08 (0.9762)
R-squared	0.0488	0.7623	0.0821
P Value (F)	0.4616	0.0000	0.2202

Source: Calcul de l'auteur a partir du logiciel d'evIEWS

Tableau 6: Résultats des tests de Cointégration entre les variables du modèle (4)

Test		P value
KAO	ADF= -0.944096	0.1726
PEDRONI	<i>Within dimension</i>	
	Panel v-Statistic= -1.323926	0.9072
	Panel rho-Statistic= 1.314415	0.9056
	Panel PP-Statistic= -1.941584	0.0261
	Panel ADF-Statistic= -1.714451	0.0432
	<i>Between dimension</i>	0.9955
	Group rho- statistic = 2.608427	0.2831
	Group PP- statistic= -2.739528	0.0374
	Group ADF- statistic =-1.781387	

Source: Calcul de l'auteur a partir du logiciel d'evIEWS9

A partir des résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, on constate que la p value de la majorité des tests est supérieur a 5% qui nous amène à accepter l'hypothèse nulle de ces tests qui confirme la non cointégration entre les variables du modèles (4) étudié. Donc on va faire une estimation de notre modèle par la même procédure du modèle (3). Pour éliminer le problème de stationnarité, nous procéderons à appliquer une différenciation des séries non stationnaire.

Tableau 7 : Résultats des estimations économétriques pour l'équation (4)

	Méthode MCO- pooling	Effets fixes	Effets aléatoires
C	0.0606 (0.9456)	1.3738 (0.0860)	0.0606 (0.9293)
DLNRD	0.3325 (0.0000)	-0.2931 (0.1708)	0.3325 (0.0000)
DLNIDEFS	0.0011 (0.9510)	0.0079 (0.0064)	0.0011 (0.9363)
DLNKH	0.1075 (0.2971)	-0.1257 (0.1956)	0.1075 (0.1780)
DLNOUV	0.1226 (0.0062)	0.09341 (0.4077)	0.1226 (0.0006)
R-squard	0.5313	0.7596	0.5436
P Value (F)	0.0001	0.0000	0.0004

Source : Output d'Eviews9

Dans les régressions si dessus, les résultats des tests préliminaires, Il s'agit principalement des tests de spécification, notamment le test de Fisher, le test Breusch - Pagan, le test Hausman ; du test d'homogénéité, de corrélation inter individuel, d'hétéroscédasticité.

A) Test de Fisher de spécification de l'homogénéité

La première étape consiste à vérifier si la spécification est en accord avec le principe d'homoscedasticité, autrement dit de savoir si l'on a le droit de supposer que le modèle théorique étudié est parfaitement identique pour tous les pays, ou au contraire s'il existe des spécificités propres à chaque pays pouvant entraîner des coefficients différents en relation notamment avec des variables omises.

On commence à tester l'hypothèse d'une structure parfaitement homogène (la constante et la pente sont identiques). Si les statistiques de Fisher associées au test d'homogénéité totale sont supérieures au Fisher de la table, on rejette donc cette hypothèse.

Donc on a :

H_0 : modèle pooled

H_1 : modèle à effets individuel

La statistique du test de Fisher s'écrit sous la forme suivante :

$$F^C = \frac{SCR_0 - SCR_1}{SCR_1} * \frac{dl(H_1)}{dl(H_0) - dl(H_1)} \text{ ou } F^c = \frac{(R_1^2 - R_0^2)/dl(H_1)}{(1 - R_1^2)/dl(H_0) - dl(H_1)}$$

Ou SCR_0 et SCR_1 sont respectivement la somme des carrés des résidus Sous H_0 et H_1

$dl(H_0)$ et $dl(H_1)$ sont respectivement les degrés de liberté sous H_0 et H_1

$$dl(H_1) = N - 1, dl(H_0) = N * T - K$$

Ce test permet de rejeter (d'accepter) l'hypothèse nulle H_0 lorsque F_c est supérieur (inférieur) à la valeur F de la table au seuil de signification 5%.

Tableau 8 : Résultats du test d'homogénéité

	<i>F-statistique</i>	<i>p value</i>
Modèle (VIII-3)	38,80	H_1
Modèle (VIII-4)	05,18	H_1

Source: Calcul de l'auteur

Les résultats du test se présentent de la façon suivante :

Dans l'estimation du premier modèle (3) sans la variable IDE, F_c est supérieur a $F_T(4, 51) = 2,61$ donc l'hypothèse H_0 ne peut être acceptée. Critical F value for diffuse prior (4, 60-4) (Leamer, p.116) =4,30.

Nous pouvons conclure à l'existence d'effet individuel dans le modèle. Et c'est le même résultat pour le modèle (4) dont F_c supérieur a $F_T(4, 25) = 2,78$ et Critical F value for diffuse prior (4, 25-4) (Leamer, p.116) =2,65.

B) Test d'Hausman de spécification des effets individuels

Le résultat du test est dans le tableau suivant:

Tableau 9 : Test d'hausman du modèle (3)

Correlated Random Effects - Hausman Test			
Equation: EQ10			
Test cross-section random effects			
Test Summary	Chi-Sq. Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob.
Cross-section random	4.944694	3	0.0159

Source out pau d'Eviews 9

Tableau 10 : Test d'hausman du modèle (4)

Correlated Random Effects - Hausman Test			
Equation: EQ06			
Test cross-section random effects			
Test Summary	Chi-Sq. Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob.
Cross-section random	24.690053	4	0.0001

Source : out pau d'Eviews 9

Le test de Hausman montre que le modèle à effets fixes est préféré à celui des effets aléatoire pour les deux modèles, puisque la p-value est inférieure au seuil de 5%.

C) Test d'hétéroscidasticité

Tableau 11 : Résultat du test d'Hétéroscidasticité du modèle (3)

Test	Statistic	d.f.	Prob.
Breusch-Pagan LM	17.49483	10	0.0441

Source: Calcul de l'auteur

La p value de Chi-deux est inférieure à 5% donc existence d'une hétéroscidasticité entre les erreurs

Tableau 12 : Résultat du test d'Hétéroscidasticité du modèle (4)

Test	Statistic	d.f.	Prob.
Breusch-Pagan LM	19.06951	10	0.0394

Source: out put d'Eviews 9

La statistique du test Breusch-Pagen (LM) est égale à 13.75381 avec une probabilité égale à 0.0445 ce qui signifie existence d'une hétéroscidasticité entre les erreurs

II-3 Interprétation des résultats

L'interprétation de notre modèle nous donne:

Premièrement, nos résultats montrent que le capital humain dans les deux modèles (le travail qualifié) est non significatif, le coefficient de cette variable est négatif. Ceci indique que la main d'œuvre qualifiée n'a pas un impact sur la productivité du travail. C'est un résultat surprenant dans la mesure où le travail qualifié est censé avoir un fort impact sur la productivité. Les travailleurs les plus qualifiés sont censés améliorer la productivité des firmes et adopter facilement les innovations technologiques et ceci selon les théories de croissance endogène et du commerce international (Grossman et Helpman (1991), Romer (1991)).

Cependant, cette constatation est sans doute due au faible niveau du capital humain en Algérie. Ce niveau reste faible et les défaillances du système d'éducation et de formation sont nombreuses. Tout d'abord, le système éducatif n'a introduit les formations techniques que récemment. L'université est restée pendant longtemps le seul lieu de formation. Une université marquée par un accroissement des effectifs des sciences humaines et sociales au détriment des sciences fondamentales et techniques. Selon le rapport de la Banque Mondiale (2007), seulement 1.5 % de la main-d'œuvre algérienne est composée de scientifiques et d'ingénieurs. En outre, le nombre des diplômés qui sont sans emploi montre l'incompatibilité du système d'éducation avec le système productif. Nous observons que la formation continue et la formation

professionnelle n'occupent qu'une place réduite dans le secteur industriel : Selon l'enquête sur les entreprises de la Banque mondiale (2007), seuls 17 % des entreprises en Algérie offrent une formation formelle à leur personnel, ce qui est en dessous des niveaux enregistrés dans la région MENA (27 %), les pays de l'Asie de l'Est (47 %), les entreprises d'Europe de l'est (35 %) et la moyenne mondiale (35 %). Ceci rend les entreprises du Maghreb peu compétitives par rapport à d'autres régions et se traduit par un faible degré d'innovation et d'adaptation technologique.. D'ailleurs, les « inputs » technologiques (les ressources humaines et la R&D) et les « outputs » technologiques (les brevets et les publications) sont faibles malgré les efforts du gouvernement national. Récemment, un progrès considérable a été réalisé au sujet des crédits accordés à la recherche scientifique. La part du PIB consacrée aux dépenses de recherche dans toutes ses dimensions augmentera progressivement de 0.18% par année jusqu'en 2009 pour atteindre en 2010 l'objectif de 1% du PIB.

Tableau 13: La part du PIB consacrée aux dépenses de recherche

Années Libellés	Moyenne 1999-2004	2006	2007	2008	2009	2010	Total 2006- 2010
Dépenses relatives à l'environnement de la recherche et aux PNR	7.052	18.435	23.64 4	30.835	33.51 3	36.10 0	142.616
Dépenses investissement (infrastructures et grands équipements)	2.359	1.497	7.173	12.131	22.71 6	27.79 5	71.312
Total des dépenses	9.411	19.932	30.81 7	42.966	56.22 9	63.95 4	231.928
Produit intérieur brut	4.231.00	5.226.3 1	5.519. 34	5.812.37	6.105. 40	6.308. 43	
Ratio des dépenses de recherche R&D/PIB	0.22%	0.38%	0.56%	0.74%	0.92%	1%	

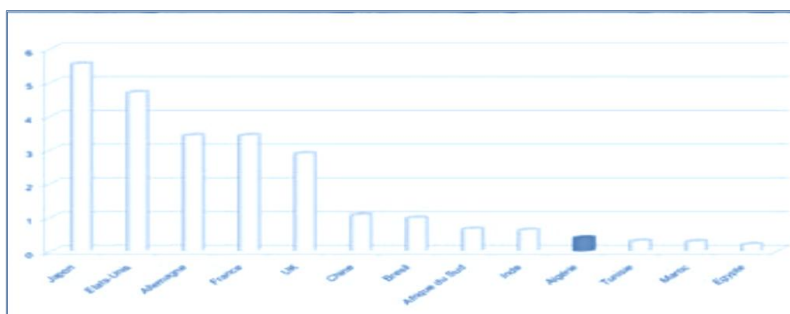
Source: le rapport du forum économique mondial(2011)

Part du PIB consacrée annuellement à la recherche scientifique (en millions de DA)

Le nombre de brevets enregistrés en Algérie (2110), un nombre qui reste faible. Par ailleurs, le nombre de brevets enregistrés par le Algérie en Europe et aux Etats-Unis est près de zéro malgré l'amélioration récente dans ce domaine. Toutefois, en 2008, l'Algérie est très loin en termes de nombre de publications par rapport à la France ou l'Espagne,

mais en Afrique nous sommes au 4ème rang.. En France 1 chercheur pour 0.28% publication, 0.24% en Espagne, Egypte (0.11%), Tunisie (0.12%), Maroc (0.05%), l'Algérie (0.12%). Ces résultats reflète la réalité que la politique nationale de promotion de la R&D demeure insuffisante. D'ailleurs, le secteur industriel n'est pas touché par cette dynamique.

Graphel : Investissement dans la R & D par rapport au PIB en % en % Comparatif entre 2002 et 2007



Source : Revue El Bahth (N03, 4eme trimestre 2010), la direction générale de la recherche scientifique et du développement technologique, Alger.

Deuxièmement, il n'y a aucune évidence que la présence étrangère améliore la productivité nationale. Notre étude le confirme avec un coefficient positif (0.0079) et significatif. La pénétration des IDE semble augmenter la productivité industrielle du pays d'accueil par le biais des externalités technologiques. Cependant, le fait que le coefficient soit trop faible peut être expliqué par la faiblesse des IDE dans l'industrie productive, lequel cherche à stimuler l'investissement avec des mesures législatives incitatives créant un environnement économique avantageux pour l'implantation des filiales étrangères. Toutefois, une part importante des IDE est orientée aux secteurs qui sont intensifs en main d'œuvre non qualifiée et le transfert technologique est faible voire même nul. Il est clair que la présence étrangère n'augmente pas dans tous les cas ni dans tous les secteurs la productivité du travail. Ceci dépend de plusieurs facteurs tels que les caractéristiques sectorielles, la forme de l'investissement, la capacité d'absorption des firmes domestiques, etc. Il se peut que cette présence étrangère n'ait aucun effet sur la productivité du pays d'accueil. L'étude de Haddad et Harrison (1993) sur la productivité totale des facteurs au Maroc sur la période 1985-1989 confirme cette hypothèse dans le cas du Maroc.

Troisièmement, le coefficient de l'ouverture internationale par le biais des exportations est positif mais statistiquement non significatif. Théoriquement et empiriquement l'ouverture commerciale augmente la PAT. Ceci est dû à des causes multiples. Les exportations augmentent la capacité d'absorption des firmes, permettant aux firmes de profiter des économies d'échelle, favorisant le changement technologique et augmentant l'efficacité des allocations des ressources. En outre, l'ouverture commerciale expose les firmes des pays en voie de développement aux nouvelles technologies qui peuvent être employées pour améliorer de nouvelles méthodes de production (Bouoiyour (2003)). Les exportations se traduisent par des gains d'externalités technologiques positives qui stimulent la productivité industrielle. Des études récentes suggèrent que les niveaux de productivité des firmes exportatrices soient plus élevés que ceux des firmes non exportatrices (Girma, Greenaway et Kneller (2002)). En d'autres termes, l'exposition à la concurrence étrangère incite les firmes exportatrices à devenir plus compétitives. Dans notre cas, la marginalisation de l'industrie nationale productive et la présence minoritaire des IDE productive hors hydrocarbure sont parmi les causes du nombre faible des firmes exportatrices en Algérie.

Conclusion

L'intérêt de notre travail est de tester empiriquement, pour un panel de cinq secteurs d'activité industrielles nationales et la relation de long terme entre la productivité totale des facteurs et les retombées technologiques générées aussi bien par l'IDE des deux pays partenaires de l'Algérie que par l'ouverture aux échanges internationaux. Cette relation de long terme est estimée à l'aide des techniques récentes de l'économétrie des données de panel. Notre étude s'étale sur une période de six ans selon la disponibilité des données des IDE par secteurs d'activité industrielle et sur douze ans dans notre modèle qui estime l'effet du commerce international.

Conformément aux études antérieures, nos estimations confirment la présence d'un impact positif et statistiquement significatif, des IDE mais cet impact reste marginal. En effet, les résultats montrent les industries manufacturières nationales ne bénéficient pas du spillovers technologique. D'une autre part, l'adoption de technologies étrangères requiert une main d'œuvre qualifiée et compétente, capable d'adapter les technologies aux spécificités des économies nationales, et d'améliorer ainsi la compétitivité de leur industrie.

Par ailleurs, la majorité des économistes sont d'accord sur le fait qu'un pays en voie de développement comme l'Algérie et le Maroc peut favoriser sa croissance économique en prenant exemple sur des économies plus avancées et en les imitant. Ce processus nécessite un cadre qui encourage la diffusion et le transfert technologique. Pour avoir les capacités internes nécessaires à une utilisation efficace de cette technologie, il est essentiel d'améliorer le niveau de compétences et de formation de la population.

La productivité industrielle dépend du travail qualifié ou en d'autres termes, du niveau du capital humain. Cependant, l'une des faiblesses de l'Algérie (Maroc) est le capital humain et la recherche scientifique. Présentes sur un marché protégé, les firmes domestiques ont depuis longtemps adopté des stratégies de production de basse technologie dépendante de la main d'œuvre non qualifiée. Avec la libéralisation des échanges, l'Algérie est confrontée à un problème de qualification de la main-d'œuvre et de disponibilité des compétences nécessaires. Il y a problème d'inadéquation entre la formation reçue à l'université ou dans les institutions spécialisées et le marché du travail. Le système de l'éducation n'est pas en faveur de l'insertion facile des diplômés dans le marché du travail et ne leur permet pas de s'adapter facilement au contexte de la gestion actuelle de la plupart des entreprises privées algériennes.

Bibliographie

Blomstrom M. et **A. Kokko** (1998), « Multinational corporations and spillovers », *Journal of Economic Surveys*, vol. 12, n°3, pp.247-277.

Crépon. B, Duguet .E, Mairesse Jacques. Mesurer le rendement de l'innovation. In: *Economie et statistique*, n°334, 2000. pp. 65-78.

Haddad.M, Harrison. A (1993), Are there positive spillovers from direct foreign investment? Evidence from panel data for Morocco, *Journal of Development Economics* N 42, North- Holland, pp 51-74.

Kokko A. (1996) « Productivity spillovers from competition between local firms and foreign affiliates », *Journal of International Development*, vol. 8, pp 517-530.

LUCAS R. (1990), «Why doesn't capital flow from rich to poor countries», *American Economic Review*, vol. 80, n° 2, May, pp. 92-96.

Rapport du forum économique mondial(2011)

Revue El Bahth (N03, 4eme trimestre 2010), la direction générale de la recherche scientifique et du développement technologique, Alger

Schmookler. J. (1966), *Invention and Economic Growth*, Harvard University Press.

WANG. J.(1990), «Growth technology transfer, and the long-run theory of international capital movements», *Journal of International Economics*, vol. 29.

WANG J. et **M. BLOMSTROM** (1992), «Foreign investment and technology transfer», *European Economic Review*, n° 36, 19- 23.

Wolfgang. K(1997), Are international R&D spillovers trade-related?: Analyzing spillovers among randomly matched trade partners, NBER WP 6065?, pp 1-27

Etude de la capacité organisationnelle de changement : Cas de la société des ciments de Saida- S.C.I.S.

AIDOUD Mohamed Faouzi.

Maitre-assistant, faculté des sciences économiques, Université de Saida.

Résumé :

Les entreprises évoluent aujourd'hui dans un environnement qui connaît de nombreux bouleversements. A partir de là, le changement devient une condition fondamentale de survie à laquelle les entreprises ne peuvent plus se soustraire, survie qui est dépendante de leur capacité à changer. C'est ainsi que la capacité des organisations à faire face aux évolutions de l'environnement, à anticiper celles-ci, ou encore à modifier leurs ressources en interne pour mieux agir sur l'environnement, doit être une préoccupation majeure.

Cet article représente une évaluation, au moyen d'une grille d'analyse, de la capacité organisationnelle de changement de la Société des Ciments de Saida- S.C.I.S.

Mots clés : Changement organisationnel, capacité de changement organisationnel, évaluation, grille d'analyse, Société des ciments de Saida.

Abstract :

Today, companies operate in an environment that is undergoing many changes. From this point on, change becomes a fundamental condition of survival that companies can no longer avoid, a survival that is dependent on their organizational change capability. The ability of organizations to respond to environmental changes, anticipate them or modify their resources internally to better influence the environment must be a major concern.

This article represents an evaluation using an analysis grid, of the organizational change capability of the Cements Society of Saida- S.C.I.S.

Keywords: Organizational change, organizational change capability, evaluation, analysis grid, Saida cement society.

ملخص:

تنشط أغلب المؤسسات في بيئة مضطربة لهذا أصبح التغيير أساسي لضمان بقاء هذه المنظمات لكن هذا البقاء مرهون بقدرتها على التغيير. بالتالي ينبغي أن تكون القدرة على مواجهة التغيرات البيئية و التكيف معها محل اهتمام كل المنظمات.

يهدف هذا المقال الى تقييم القدرة التنظيمية على التغيير عن طريق استعمال شبكة تحليل. الدراسة الميدانية أجريت في شركة الاسمنت لولاية سعيدة.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، القدرة التنظيمية على التغيير، التقييم، شبكة تحليل، شركة الاسمنت لولاية سعيدة.

Introduction :

Il n'existe pas un discours de dirigeants, ou bien de managers, qui ne fasse pas mention du changement. En effet, le changement des organisations occupe le devant de la scène académique et managériale (Pettigrew, Woodman et Cameron, 2001). La thématique du changement, qui a toujours été présente dans le fonctionnement des sociétés humaines semble aujourd'hui ne plus être une de ses composantes mais un élément central. Toute entreprise est amenée, au cours de son histoire, à faire face à des mutations plus ou moins radicales de son environnement et à s'engager dans des changements plus ou moins drastiques de ses caractéristiques (Soparnot, 2009). Dans cette perspective, les entreprises doivent développer leur capacité de changement afin de s'adapter en continu à la dynamique environnementale, et parfois même la provoquer (Hamel et Prahalad, 1995 ; Teece, Pisano et Shuen, 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000). Et cette aptitude déterminera sur le long terme leur survie et leur croissance (Soparnot, 2009 ; Benabdeslem, 2016). Aussi, la capacité de changement peut être perçue comme une source d'avantage concurrentiel (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2010).

Cet article se veut une tentative d'évaluation de la capacité organisationnelle de changement d'une entreprise publique Algérienne à l'aide d'une grille d'analyse composée de trois axes à savoir : le contexte, le contenu et le processus.

1. La capacité organisationnelle de changement : quelques définitions :

Pour comprendre le concept de capacité à changer, Autissier et Vandangeon-Derumez (2010), se sont inspirés du concept de capacité stratégique, développé dans la littérature en management stratégique. Cette capacité stratégique fait état de l'aptitude d'une organisation à survivre et prospérer dans son environnement. Elle est donc liée à une habilité, un « pouvoir faire ». Appliquée au changement, Autissier et Vandangeon-Derumez (2010, p. 3) définissent la capacité organisationnelle de changement comme « l'aptitude de l'organisation et des acteurs qui la composent à créer les conditions favorables au changement continu, à favoriser son déploiement et son intégration dans le fonctionnement même de l'organisation ». Elle se distingue de la conduite du changement dans le sens où elle ne vise pas à maîtriser le processus de changement, mais plus à l'accompagner et à le faciliter en produisant des connaissances utiles pour l'action.

Pour Soparnot (2009, p. 106), « la capacité de changement est l'aptitude de l'entreprise à produire des réponses concordantes (contenu) à des évolutions environnementales (contexte externe) et/ou organisationnelles (contexte interne) et à rendre effective au sein de l'entreprise la transition induite par ces dernières (processus) ».

De leur côté, Hafsi et Demers (1997, p. 11) soulignent que : « la capacité de changement d'une organisation est essentiellement la capacité de ses dirigeants à maintenir le niveau de coopération qui lui permet de s'adapter à son environnement ».

2. Les facteurs déterminants de la capacité organisationnelle de changement :

Selon March (1981) cité par Soparnot (2009, p. 105), « ce que nous appelons changements organisationnels est un ensemble de réponses concordantes, par diverses parties de l'organisation, à diverses parties interconnectées de l'environnement ». Selon

Soparnot (2009), cette définition nous oriente tant sur le contenu du changement - c'est-à-dire la réponse - que sur son origine. Elle souligne, à l'instar de Pettigrew (1985), l'intérêt d'une posture qui conjoint contenu, contexte et processus. Le changement s'analyse alors, selon ce même auteur, dans une perspective plurielle : le changement comme contenu (ce qui change), comme processus (comment cela change) et comme contexte (pourquoi cela change), comme dans une perspective interactionniste : les variables du changement se définissent mutuellement dans une série d'interrelations (actions, réactions et interactions).

Autissier et Vandangeon-Derumez (2010) considèrent, également, que la capacité organisationnelle de changement peut s'envisager selon trois dimensions : son contenu, ses processus de développement et le contexte, conditions dans lesquelles elle se réalise. Il est alors possible de faire, selon ces mêmes auteurs, le parallèle avec les travaux de Pettigrew (1985, 1987, 1990), qui souligne l'importance de ne pas tomber dans le piège d'une approche trop simpliste du changement. L'auteur montre que la majorité des recherches sur le changement présente un caractère ahistorique et aprocessuel notamment parce qu'elle considère le changement comme unité d'analyse (Pettigrew, 1987). En réalisant ce type de choix, les chercheurs doivent traiter le changement comme un événement unique de la vie des organisations, ou comme une série d'épisodes séparés. A titre d'exemple, pour Tushman et Romanelli (1985), qui ont développé le modèle de l'équilibre ponctué, le changement constitue une succession de phases d'évolution et de révolution. De telles recherches, si elles constatent les différentes formes que peuvent prendre le changement, donnent peu de renseignements sur les mécanismes et les processus par lesquels les changements sont créés et progressent au sein des organisations (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2010). Lorsque, il y a quelques années, le changement était abordé comme un épisode, il était normal de s'intéresser aux « conducteurs » et aux « inhibiteurs » du changement. Avec l'apparition dans les années 80 du contextualisme, le changement n'est plus vu comme un état mais comme un processus (Pettigrew, Woodman et Cameron, 2001). Pettigrew propose alors d'étudier le changement en adoptant un triple point de vue, celui :

- du contexte : la notion de contexte est définie selon deux niveaux d'analyse : les contextes internes (dans ses dimensions structurelles, culturelles et politiques) et externes (environnement socio-économique technologique, politique, etc.) ;
- du contenu : le contenu fait référence au domaine spécifique concerné par les changements étudiés, au projet de changement lui-même ;
- et du processus : les processus mettent l'accent sur la manière dont les actions, les réactions, les interactions des différents acteurs impliqués dans le changement permettent l'évolution de l'organisation.

Les bases théoriques précédentes montrent que la capacité à changer n'est pas juste un contenu comme des outils de conduite du changement (formation, communication, etc.) dont la simple possession par l'entreprise peut s'avérer insuffisante pour changer de manière efficace et durable. Il est aussi nécessaire de tenir compte de l'identification de la nécessité de changer, et du déploiement du changement dans l'organisation. La capacité à changer regroupe alors deux autres dimensions. Celle du processus, qui fait référence à la capacité des acteurs à apprendre et à faire évoluer leur façon de changer.

Enfin, la dernière dimension est celle du contexte qui s'intéresse aux conditions qui stimulent le développement du changement au sein de l'organisation.

Hafsi et Demers (1997), notent pour leur part que la littérature classique met en évidence cinq grands facteurs qui viennent influencer la capacité de changement : (1) l'environnement, (2) la culture, (3) la structure, (4) la finalité de l'organisation (5) ses dirigeants. Les trois premiers sont des facteurs plutôt déterministes. Ils contraignent le comportement de l'organisation et ont tendance à le rendre plus prévisible. Ils considèrent que l'organisation n'a qu'un effet limité, à court terme sur son environnement et sur sa culture. Lorsque l'organisation devient plus complexe, elle est aussi considérablement contrainte par sa structure. Bien que celle-ci puisse être modifiée par les dirigeants, les relations de cause à effet échappent largement à leur compréhension. Par contre, la finalité, comme la nature et les caractéristiques du leadership ont un caractère plus volontariste. Au lieu de contraindre, ils auraient plutôt tendance à stimuler l'action vers une direction choisie.

L'environnement n'est pas fait seulement des événements proprement dits, mais aussi des normes qui s'imposent à l'organisation. Ainsi, par exemple, Hafsi et Demers (1997) indiquent que le comportement des concurrents détermine aussi le niveau de performance qui est considéré comme acceptable. De même, les préoccupations de la société et les pressions qu'exercent les multiples groupes qui la représentent, deviennent progressivement des normes qui s'imposent à l'organisation.

La culture est un produit historique, qui est fait de normes et de pratiques éprouvées, qui permet aux membres de l'organisation d'être compréhensibles les uns aux autres, et donc de converger de manière économique. Faite de croyances et de valeurs, la culture est souvent profondément enracinée et de ce fait est difficile à modifier, du moins à court terme. Elle est ainsi à la source des forces mais aussi des faiblesses de l'organisation car orientant fortement le fonctionnement global au sein de l'organisation.

La structure représente l'ensemble des mécanismes de fonctionnement de l'organisation, allant des règles de répartition des tâches, à celles permettant leur coordination, en passant par les règles de récompense et punition, d'évaluation et de contrôle, de formation et de comportement formel au sein de l'organisation. Lorsque l'organisation devient très complexe, la construction est tellement complexe que ses ajustements, même lorsqu'ils sont annoncés à grande pompe, n'ont qu'un effet superficiel sur le fonctionnement réel. En d'autres termes la structure est aussi dans la tête et dans les cœurs (Hafsi, 1995 cité par Hafsi et Demers, 1997).

La finalité est le guide de l'organisation. C'est une orientation qui indique en termes généraux la direction dans laquelle l'organisation doit aller. Elle permet aux membres de l'organisation de préciser leur identité au sein de l'organisation et donc de fonctionner sans avoir besoin de balises de guidage détaillées. Ceci est particulièrement important lorsque le niveau de complexité empêche l'énoncé de règles ou d'objectifs très précis. C'est un énoncé plus général, mais aussi suffisamment distinctif pour ne pas être un énoncé creux, une lapalissade valable pour toutes les organisations. La différence entre finalité et culture est que la première est surtout attachée à la direction vers laquelle l'organisation va ou doit aller, tandis que la seconde est surtout attachée aux valeurs et pratiques qui font le comportement quotidien des membres de l'organisation.

Pour Hafsi et Demers (1997), **les dirigeants** sont le facteur le plus dynamique de l'organisation. Ils ont tendance à rejeter le déterminisme qu'impose l'environnement et la pesanteur de la culture et des structures, en tentant de les transformer. La structure est souvent modifiée pour les besoins du changement, mais de plus beaucoup de théories soutiennent que l'environnement et la culture peuvent aussi être modifiés, en prenant le temps.

Tous ces facteurs jouent un rôle déterminant dans le comportement des membres de l'organisation. Ils peuvent accroître la volonté de changer, ce que les auteurs appellent le «stress», ou la résistance au changement, «l'inertie». Ainsi, un environnement dynamique révèle les comportements qui sont valorisés et les normes qui sont utilisées pour l'évaluation. Selon le comportement actuel des membres de l'organisation, il peut susciter le désir de changer pour s'adapter ou au contraire encourager la stabilité. En particulier, lorsque les attentes de l'environnement sont ambiguës, la tendance à la stabilité va être grande. De même, certains changements peuvent être compatibles avec la culture et peuvent être réalisés sans difficulté, tandis que d'autres sont perçus comme une remise en cause intolérable. Finalement, structure et finalité encouragent ou découragent les comportements qui sont en accord ou en contradiction avec leur logique propre. Cependant, ces divers facteurs sont en interaction et doivent être cohérents entre eux. Ainsi, la structure ne produit les comportements escomptés que lorsque celle-ci est claire et compatible avec la culture, la finalité et la nature de l'environnement.

Les deux auteurs considèrent qu'inertie et stress agissent comme des stocks. L'équilibre entre ces stocks détermine la capacité de changement. Lorsque le stress est grand, relatif à l'inertie, la tendance est à accepter le changement et à le réaliser. Lorsque l'inertie est grande, la capacité de changer est faible et toute tentative de changement rencontrera des barrières qui en rendront le coût prohibitif. Il n'y a que lorsque le stress est suffisamment grand que l'organisation est prête au changement. Hafsi et Demers précisent que « l'art du changement » consiste à créer un stress suffisant pour que le stock d'inertie soit contrebalancé.

Par ailleurs, Hafsi et Demers (1997) précisent que le degré de complexité de l'organisation joue un rôle majeur dans la capacité de changement. Les deux auteurs résument les effets de la complexité comme suit :

- Lorsque l'organisation est simple, les caractéristiques du leadership et la finalité de l'organisation constituent les facteurs-clés de la capacité de changement. Elles accroissent soit la résistance soit la volonté de changement de l'organisation.
- Lorsque l'organisation est de complexité moyenne, la culture et la structure deviennent les facteurs-clés de la capacité de changement. Elles peuvent accroître soit la résistance soit la volonté de changement de l'organisation selon le cas.
- Lorsque l'organisation atteint un niveau de complexité élevé, structure, culture, finalité et leadership jouent, tous les quatre, un rôle important dans la détermination de la capacité de changement de l'organisation avec un rôle déterminant pour la finalité et le leadership.
- L'environnement joue toujours un rôle important dans la capacité de changement de l'organisation, mais ce rôle est surtout critique lorsque le niveau de complexité est élevé et que la capacité à changer rapidement diminue.

3. La grille d'analyse :

A partir des trois dimensions (contexte, contenu et processus), Autissier et Vandangeon-Derumez (2010) ont proposé une grille d'analyse afin d'analyser la capacité organisationnelle de changement.

Ainsi, **le contexte** correspond à tous les éléments internes et externes qui influencent l'importance que les salariés vont accorder à la notion de changement. C'est un ensemble de signaux forts (comme la mise à disposition de ressources comme d'outils et de méthodes) et faibles (comme l'actualité sociale et économique) qui construisent le sens de l'action de changement dans son ensemble. Les deux auteurs soulignent le fait que si la revue de littérature met en avant les changements de l'environnement comme élément de contexte pouvant agir sur le lien entre action et organisation, l'étude de cas qu'ils ont réalisé en 2010 montre quant à elle, qu'il peut exister au sein de l'organisation, des conditions qui vont agir positivement ou négativement sur la capacité à changer de l'organisation et des hommes. Le contexte est appréhendé par les items suivants :

1	- Impact de l'environnement sur la perception et les pratiques en matière de changement
2	- Le changement est-il une priorité du ou des principaux dirigeants ?
3	- Existence d'objectifs en matière de changement
4	- Existence et mise à disposition des salariés de méthodes, outils et/ou ressources
5	- Orientation de la stratégie en termes de changements

Les items de cette première dimension mettent en évidence, comme le soulignent Eisenhardt et Santos (2002) cités par Autissier et Vandangeon-Derumez (2010, p. 15), que la capacité d'une organisation à changer, ne peut s'envisager en dehors de l'environnement dans lequel elle évolue. Elle repose alors tout autant sur des mécanismes d'écoute de cet environnement, que sur un contexte interne favorable au développement du changement (les deux premiers items). On retrouve ici l'idée de contexte stratégique proposée par Burgelman (1991). Un tel contexte permet de concevoir de nouvelles opportunités de développement stratégique. Il permet d'explorer des nouvelles technologies, des fonctionnalités des produits différentes, des nouvelles cibles de consommateurs, etc. Les trois autres items montrent que la capacité à changer s'inscrit également dans les routines organisationnelles de l'entreprise, tout autant en termes d'élaboration de la stratégie, de mise en œuvre que d'évaluation de celle-ci. Cette idée fait alors référence au contexte structurel mis en évidence par Burgelman (1991), à savoir, un ensemble de mécanismes (tels que les processus budgétaires, les procédures, les plan d'actions, etc.) qui permettent d'orienter les actions des individus vers le développement du changement. Pour Burgelman (1991) ce contexte structurel est également composé de mécanismes culturels tels que les rituels sociaux et les normes de comportements. Un tel contexte structurel délimite les comportements des acteurs organisationnels. Il permet notamment de sélectionner les initiatives prises par les managers afin de s'assurer que celles-ci convergent, vers le développement, dans notre cas de la capacité à changer et ne poussent pas à la remise en cause de celle-ci. Ces contextes, stratégique et structurel, vont permettre d'ancrer le changement dans l'activité courante des acteurs de l'organisation ainsi que dans la réflexion à plus long termes. Avec cette approche du contexte on retrouve l'idée de Knott (2009) qui inscrit la capacité dynamique dans un modèle prenant en compte les conditions qui permettent

de créer, maintenir et améliorer, la capacité à changer de l'entreprise et des acteurs qui la composent.

Le **contenu** correspond au « stock de compétences en gestion du changement que les individus se constituent par les formations, les outils et les méthodes mais aussi au gré de leurs expériences » (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2010, p. 16). Le contenu peut être appréhendé par les cinq items suivants.

1 - Evaluation par les salariés du niveau de changement des situations
2 - Modification, par les salariés de leurs manières de faire et d'être en fonction du niveau de changement perçu
3 - Les salariés se définissent-ils comme des relais du changement ?
4 - Les salariés ont-ils une idée de leur capacité à changer ?
5 - La conduite du changement est-elle une compétence reconnue et valorisée ?

La dimension « contenu » confère aux acteurs et leurs compétences en matière de changement un rôle central dans la capacité à changer, nécessitant alors de les considérer non plus comme des freins au changement, mais au contraire, comme les moteurs du changement. Les items mettent alors en évidence que l'action de changement ne se situe plus au seul niveau du dirigeant et de son équipe, mais de tous les acteurs de l'entreprise et de leur propre capacité à changer. Cette idée rejoint celle déjà émise par de nombreux auteurs des courants de recherche sur l'innovation (comme Alter, 1990 et 2005), l'apprentissage (Argyris, 1995) ou le changement ordinaire (March, 1981). L'intérêt des deux premiers et du dernier item est de placer la capacité à changer au niveau de compétences des individus. On retrouve alors les récents développements de la littérature sur la théorie des ressources qui place les compétences et en particulier, comme c'est le cas avec les items 1 et 2, l'exercice des compétences dans l'action, au cœur de l'analyse (Rouse et Daellenbach, 1999).

Les deux autres items (3 et 4) révèlent l'importance de la perception qu'ont les acteurs de leur capacité à se changer eux-mêmes et à changer les autres. Cette perception peut alors devenir un facteur favorisant l'engagement des acteurs dans les actions de changement. Ils deviennent alors des praticiens du changement dans le sens où ils en sont à l'origine et s'en font les relais dans l'organisation. Cette définition des acteurs rejoint celle proposée par Whittington (2006a) cité par Autissier et Vandangeon-Derumez (2010, p. 18) à savoir des acteurs engagés, capables de transformer les pratiques existantes et d'en introduire de nouvelles.

Le **processus** correspond à « la mobilisation des ressources pour la résolution des situations de changement mais également à la transformation de ces ressources dans les interactions » (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2010, p. 18). La notion de processus renvoie ainsi à l'action des acteurs, tout autant qu'à celle des groupes ou de l'organisation. Le processus correspond à un flux d'activité mobilisant le contenu et le contexte, et leur transformation dans la pratique. Les items pour appréhender le processus, sont les suivants :

1 - Communication entre salariés sur les changements à réaliser et la manière de les traiter
2 - Utilisation par les salariés des méthodes outils et ressources mis à leur disposition pour
3 -Inscription du changement dans une dynamique de progrès individuel et collectif avec un affichage des contributions et des rétributions
4 - Mesure et quantification des changements en termes de ressources consommées et de résultats obtenus par les salariés
5 - Evaluation et diffusion des bonnes pratiques dans l'organisation

La dimension « processus » inscrit la capacité à changer dans le cadre de l'action. En effet, les 5 items montrent comment à la fois le changement s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue, mais aussi comment les acteurs mobilisent ressources et interactions pour changer dans leurs actions. L'ensemble des items montre également, comme le souligne Grant (1996), l'importance de l'intégration des apprentissages des individus. Cette intégration se situe à plusieurs niveaux, celui des interactions entre acteurs (item 1), celui de la réutilisation des savoirs intégrés dans les outils du changement (item 2), celui de l'amélioration des outils et méthodes existantes pour plus d'efficacité dans l'avenir. Cette intégration des savoirs individuels doit être reconnue par l'organisation. Celle-ci passe tout d'abord par la mesure de l'efficacité des actions engagées dans le changement (item 4), la reconnaissance des actions engagées par les individus comme des « bonnes pratiques » et leur diffusion (item 5). La dimension processus englobe donc l'ensemble du système d'actions des individus visant à améliorer leur capacité à changer, ainsi que les systèmes de management qui permettent l'intégration de ces améliorations dans l'organisation. Cette dimension soulève, comme le souligne Nonaka (1994), l'importance pour la création de connaissances, de l'articulation entre les connaissances tacites (celles inscrites dans la pratique des individus, définies comme des connaissances personnelles, difficiles à formaliser en pensée et en parole et souvent liées à un contexte particulier) et les connaissances explicites (connaissances collectives, codifiées donc facilement transmissibles entre individus, pouvant être traitées par un ordinateur, transmises, stockées dans des banques de données et constituer des référentiels utilisés par tous). Zollo et Winter (2002) cités par Autissier et Vandangeon-Derumez (2010, p. 20) définissent la capacité dynamique comme favorisant le développement et l'adaptation de routines opérationnelles reposant sur 3 processus : l'accumulation d'expérience, l'articulation des savoirs et le processus de codification des savoirs. Enfin la dimension processus met également en évidence, notamment avec les items 4 et 5, l'importance des systèmes de management dans l'adaptation, l'intégration, la reconfiguration des compétences et ressources organisationnelles (Teece et Pisano, 1994).

4. L'étude empirique :

Nous allons à présent rendre compte des résultats d'une enquête réalisée en Novembre 2016 au sein de l'entreprise S.C.I.S- Société des ciments de Saïda- qui est une entreprise publique dont l'activité est la production et la commercialisation de ciments. L'objectif poursuivi à travers l'organisation de ce sondage, réalisé auprès des salariés de l'entreprise, est d'évaluer la capacité organisationnelle de changement à l'aide d'une grille d'analyse en fondant notre étude sur trois composantes (le contenu, le processus et le contexte du changement).

L'étude a été menée à l'aide d'un questionnaire⁴ et moyennant l'échelle de Likert de 5 niveaux⁵ pour évaluer la perception des salariés. A noter également que des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les responsables avant et après l'analyse des données récoltées dans le but de clarifier certaines idées. Les statistiques descriptives⁶, dont nous avons utilisé certains outils à l'image de la moyenne et l'écart type, sont généralement utilisées pour étudier la perception d'un groupe d'individus à propos d'un phénomène donné. Ainsi, la moyenne détermine la tendance centrale d'une distribution, c'est à dire l'accord des personnes interrogées sur un item donné. L'écart type, quant à lui, nous donne un jugement sur le degré de dispersion des réponses par rapport à la moyenne.

4.1. Échantillons et collectes des données :

Les données ont été collectées dans le cadre d'une enquête auprès des employés de la **Scis - Société des ciments de Saida**. Le questionnaire anonyme a été remis aux salariés en mains propres. Au total 30 questionnaires ont été distribués, 29 ont été recueillis, soit un taux de récupération de 97%. Tous les questionnaires ont été considérés comme exploitables. Il est à signaler que la majorité des questionnaires ont été distribués à des employés de niveau hiérarchique cadre ou maîtrise.

4.2. Résultats et commentaires :

4.2.1. Le contexte du changement :

Axe	Items	Moyenne	Ecart-type
Contexte	L'environnement externe a eu un impact sur la perception et les pratiques des salariés en matière de changement	3,31	1,168
	Le changement est une priorité du ou des principaux dirigeants	3,66	1,078
	Il existe des objectifs en matière de changement	3,48	1,090
	Une méthode et outils de gestion du changement sont mis à disposition des salariés	3,41	1,018
	La stratégie de l'entreprise est orientée en termes de changements	3,34	1,010
		3,4414	,68740

Tableau1 : Perception des salariés du contexte du changement

⁴ Inspiré de la grille d'analyse d'Autissier et Vandangeon-Derumez (2010).

⁵ 1- Pas du tout d'accord, 2- Pas d'accord, 3- Ni en accord ni en désaccord, 4- D'accord, 5- Tout à fait d'accord.

⁶ Les résultats ont été calculés par le logiciel SPSS.

Le tableau 1 reprend la perception des interrogés vis-à-vis du contexte du changement. A ce titre, les répondants sont partagés sur l'idée que l'environnement externe a un impact sur les pratiques liées au changement et ce même si 58% d'entre eux sont d'accord ou complètement d'accord. Néanmoins, les salariés estiment que le changement demeure une priorité pour les dirigeants (58,9% qui ont répondu d'accord ou tout à fait d'accord) ce qui concorde avec la tendance des réponses quant à l'existence d'objectifs en matière de changement (3.48 et 62.1% des interrogés qui sont d'accord ou tout à fait d'accord) et le fait que la stratégie de l'entreprise soit orientée en terme de changements en proposant des projets opérationnels (58,6% qui sont d'accord ou tout à fait d'accord). Les salariés sont 58,6% à estimer que des outils et méthodes sont mis à leur disposition pour effectuer les changements nécessaires.

Le constat établi de cette première dimension qu'est le contexte est que cette dimension a en quelque sorte (3.44 de moyenne) un effet positif sur la capacité de changement.

4.2.2. Le contenu :

Axe	Items	Moyenne	Ecart-type
Contenu	Les salariés évaluent le niveau de changement des situations auxquelles ils sont confrontés	2,93	1,163
	Les salariés modifient leur manière de faire et d'être en fonction du niveau de changement perçu	2,86	1,125
	Les salariés se définissent comme des relais du changement	3,24	1,057
	Les salariés ont une idée de leur capacité à changer	3,17	1,197
	La conduite du changement fait l'objet d'une compétence reconnue et valorisée dans l'entreprise	3,41	1,119
		3,1241	,76609

Tableau 2 : Perception des salariés du contenu du changement

Le tableau 2 renseigne sur la perception des salariés vis à vis du contenu du changement.

La tendance des réponses à la question qui a pour objet de savoir si les salariés évaluent le niveau de changement des situations auxquelles ils sont confrontés est jugée moyenne (moyenne de 2.93). A travers les réponses récupérées, nous constatons que les interrogés ne sont pas majoritaires à modifier leur manière de faire et ce quel que soit le niveau de changement perçu (moyenne de 2.86). Les avis sont mitigés sur le fait que les salariés se considèrent comme des relais au changement en jouant un rôle actif dans ce dernier (moyenne de 3.24). Les répondants sont partagés sur le fait qu'ils sont

conscients de leur capacité à changer et sur les compétences nécessaires au changement (moyenne de 3.17). Ceci dit, les interrogés sont 58.6% à être d'accord ou tout à fait d'accord sur le fait que la conduite du changement fait l'objet d'une compétence reconnue et valorisée au sein l'entreprise.

L'évaluation de cet aspect de la capacité de changement nous donne une tendance moyenne et qui est de l'ordre de 3.12.

4.2.3. Le processus :

Axe	Items	Moyenne	Ecart-type
Processus	Les salariés communiquent entre eux sur les changements à réaliser et la manière de les traiter	2,66	1,078
	Nous utilisons les outils et ressources mis à notre disposition pour changer	2,86	1,302
	Le changement est inscrit dans une dynamique de progrès individuel et collectif avec un affichage des contributions et des rétributions	2,93	1,132
	Les changements sont mesurés et quantifiés en termes de ressources consommées et de résultats obtenus par les salariés	2,38	1,147
	Les bonnes pratiques, en matière de changement, sont évaluées et diffusées dans l'organisation	2,72	1,192
			2,7103

Tableau 3 : Perception des salariés du processus de changement

Le tableau 3 rend compte de la perception du processus de changement par les salariés.

Notre étude nous a permis de constater, tout d'abord, qu'il y a un déficit en communication sur le changement (moyenne de 2.66 pour cet item). En effet, les moments d'échanges sur les changements, leurs modalités de résolution et les difficultés rencontrées sont rares d'après la tendance des réponses à cette question. Nous remarquons également que les avis sont partagés avec une tendance au désaccord (moyenne de 2.86) quant à l'utilisation par les salariés des méthodes, outils et ressources mis à leur disposition pour le traitement des situations de changement. Il est à noter qu'il y a un manque de quantification du changement en termes de ressources consommées et de résultats obtenus par les salariés (moyenne de 2.38 et 62% qui ne sont pas d'accord ou pas du tout d'accord). Enfin, et dans le même ordre d'idées, les répondants ne sont pas convaincus quant à l'existence d'une évaluation des bonnes pratiques en matière de changement et de leurs diffusion dans l'organisation (moyenne de 2.72).

L'examen du contenu du changement indique que la moyenne de cet axe est de 2.71. Ce résultat montre par conséquent, que cette dimension a un effet négatif sur la capacité organisationnelle de changement.

4.2.4. Evaluation globale de la capacité organisationnelle de changement:

Axe	Moyenne	Ecart-type
Contexte	3,4414	,68740
Contenu	3,1241	,76609
Processus	2,7103	,99224
	3.0920	,59480

Tableau 4 : Evaluation globale de la capacité organisationnelle de changement

La capacité organisationnelle de changement de la société des ciments de Saida (S.C.I.S) a été évaluée comme moyenne (moyenne de 3,09 entre les 3 dimensions). Ceci s'explique par une faiblesse au niveau de la dimension « contenu » (moyenne de 3,12) mais surtout au niveau de la dimension « processus » (moyenne de 2,71).

Conclusion :

D'un point de vue pratique, cet article offre aux entreprises une grille d'analyse pour évaluer leur capacité à changer. La grille d'analyse en question peut s'avérer un outil pertinent vu la conjoncture économique difficile que traverse l'Algérie et qui pourrait amener un grand nombre d'entreprises à effectuer des changements organisationnels pour s'adapter à l'environnement. Ce travail montre également que la grille d'analyse évalue la capacité à changer selon trois composantes que sont le contexte, le contenu et le processus et que ces trois niveaux sont interdépendants et doivent être abordés comme un tout. Il inscrit ainsi la capacité à changer à tous les niveaux de l'organisation: celui des acteurs (opérationnels, managers et top-managers), de la culture, des processus, des interactions, etc (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2010).

Toutefois, si cette recherche exploratoire identifie les composantes de la capacité à changer, ainsi que sa localisation, elle ne met pas en avant le processus de construction de cette capacité à changer. Il serait intéressant à présent d'aller plus loin et de chercher à comprendre comment celle-ci se construit progressivement. Cette voie de recherche nécessite de s'intéresser alors aux interactions entre les 3 niveaux selon Autissier et Vandangeon-Derumez (2010) : contenu, processus et contexte (en référence aux trois niveaux de la stratégie comme pratique : praticiens, pratique et pratiques). Il sera alors nécessaire de mettre en évidence l'enchevêtrement des variables par une étude du contexte à des niveaux d'analyse différents et étroitement interconnectés, l'importance des interconnexions temporelles pour situer la capacité à changer dans le passé, le présent et le futur et enfin d'étudier le contexte et l'action, comme un produit de l'action tout autant que comme influençant l'action. Une telle démarche de recherche suppose, comme le souligne Whittington (1996), que le chercheur s'intéresse aux acteurs du changement, à leurs actions, aux routines organisationnelles existantes, aux interactions, mais également aux rôles des uns et des autres au sein du processus de construction de la capacité à changer.

Bibliographie :

- Alter, N. (2005). *L'innovation ordinaire* (2^{ième} édition). Paris : PUF.
- Alter, N., (1990), *La gestion du désordre en entreprise*, Editions L'Harmattan.
- Argyris, C. (1995). *Savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Paris : InterÉditions.
- Autissier, D., Vandangeon Derumez, I. (2010, Juin). [La capacité à changer d'une organisation, Une étude exploratoire sur trois ans d'expérimentation en gestion du changement](#). XIX^{ème} Conférence de l'AIMS, Luxembourg.
- Benabdeslam, B. (2016). Changement managérial : L'inévitable processus de transformation », *Algerie eco : le portail de l'économie Algérienne, Juillet 2016*. Repéré à <http://www.algerie-eco.com/>
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*, Vol. 2, n°3, pp. 239-262.
- Eisenhardt, K.M. et Martin J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What are they. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n°4, pp. 1105-1121.
- Grant, R.M. (1996). Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, Vol. 7, n°4, pp. 375-387.
- Hafsi T. (1999). La capacite de changement strategique : vers un nouveau paradigme. *Gestion*, Vol. 24, n°3, pp. 140-146.
- Hafsi, T. et Demers, C. (1997). *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*. Montréal : Editions Transcontinental.
- Hamel, G. et Prahalad, C.K. (1995). *La conquete du futur*. Paris : InterEditions.
- Knott, P. (2009). Integrating resource-based theory in a practice-relevant form. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 2, n°2, pp. 163-174.
- March, J. G. (1981). Footnotes to Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, pp. 563-577.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, Vol. 5, n°1, pp. 14-37.
- Pettigrew, A. M. (1987b). Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, Vol. 24, n°6, pp. 649-670.
- Pettigrew, A.M. (1985). *The awakening giant: Continuity and change in imperial chemical industries*. Oxford, England : Basil Blackwell.
- Pettigrew, A.M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, Vol. 1, n°3, pp. 267-291.
- Pettigrew, A.M., Woodman, R. W. et Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: challenges for future research . *Academy of Management Journal*, Vol. 44, n°4, pp. 697-713.
- Rouse, M.J. et Daellenbach, U. S. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, n°5, pp. 487-494.
- Soparnot, R. (2009). Vers une gestion stratégique du changement : Une perspective par la capacité organisationnelle de changement. *Management & Avenir*, Vol. 8, n° 28, pp. 104-122.
- Teece, D.J. et Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms : An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, n° 3, pp. 537-556.

-
- Teece, D.J., Pisano, G. et Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n°7, pp. 509-533.
- Tushman, M. et Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In B. M. Staw et L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 171-222). Greenwich, CT, JAI Press.
- Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning*, Vol. 29, n°5, pp. 731-735.

L'ANALYSE FONCTIONNELLE COMME LEVIER DE REUSSITE DE LA DECISION STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE

FILALI Abderrahmane

Faculté des Sciences Economiques des Sciences Commerciales et des Sciences de Gestion
Université " Dr Moulay Tahar " Saida.

Email : filaliabr@yahoo.fr

Résumé

Dans cet article, nous avons choisis l'analyse fonctionnelle, comme un levier permettant de réussir dans la prise de décision stratégique de l'entreprise. Cette méthode qui s'inscrit dans un processus d'élaboration de la stratégie, permet d'aboutir aux choix stratégiques et organisationnels. Dans ce cadre; nous avons partagé le travail en deux volets:

- le volet théorique ayant trait à la stratégie, à la décision stratégique et au processus d'élaboration(ou démarche) stratégique, aux outils d'aide à la décision, et aux choix stratégiques et implications organisationnelles.
- le volet pratique avec une étude de cas sur l'entreprise publique des abrasifs de Saida. Nous avons procédé à l'application de la méthode de l'analyse fonctionnelle comme levier de réussite de la décision stratégique de cette entreprise, permettant la détermination des choix stratégiques et organisationnels.

Mots clés : Analyse fonctionnelle, prise de décision stratégique, processus d'élaboration de la stratégie, outils d'aide, choix stratégiques et organisationnels.

Summary

In this article, we have chosen the functional analysis, as leverage to succeed in the strategic decision making of the company. This method is part of a strategy development process, allows to achieve the strategic and organizational choices. In this context; we shared the work in two parts:

- The theoretical part relating to strategy, strategic decision and in the development process (or approach) strategic, aid decision tools, and strategic choices and organizational implications.
- The practical part with a case study on the public company abrasive Saida. We have processes to the application of the method of functional analysis as a success leverage the strategic decision of the company, allowing the determination of strategic and organizational choices.

Keywords: Functional analysis, strategic decision making, the development process of the strategy, support tools, strategic and organizational choices.

Introduction

La décision est d'une grande importance, d'autant plus pour la décision stratégique qui est globale et engageant l'avenir de l'entreprise (économique).S'agissant de la décision stratégique dont les implications sont grandioses sur toute l'entreprise et plus particulièrement sur son organisation interne (structure, compétences...), ne doit être prise, en plus de l'intuition et du savoir faire du décideur, qu'en connaissance de

l'environnement externe et des capacités ou ressources internes de l'entreprise, avec l'aide d'outils conceptuels permettant d'orienter la prise de décision. La démarche à suivre dans ce cadre, permet de faciliter la prise de décision et le choix ultérieur d'options stratégiques : Identité/ Finalité et segmentation stratégique, diagnostic externe (opportunités & menaces de l'environnement), analyse (diagnostic) interne (forces & faiblesses), outils d'aide à la décision stratégique, et enfin les choix stratégiques et organisationnels

La problématique à poser C'est: Est ce que l'analyse fonctionnelle est un levier qui permet la réussite de la prise de décision stratégique de l'entreprise, qui a des implications stratégiques et organisationnelles ?

I - Notions Générales sur la Stratégie et la Décision Stratégique

1) - Notions générales sur la stratégie

1.1. Définitions de la stratégie :

Le concept de stratégie⁷, vient du grec (Stratos : Armée, Agos : conduire), et désigne l'art d'un chef militaire de conduire une armée pour arriver à la victoire.

C'est dans les années 60, que la stratégie s'est imposée et fût appliquée dans la terminologie du management, en prenant en compte les perspectives d'évolution des activités des entreprises, et ce face à leur environnement⁸.

Dans l'univers de l'entreprise, les définitions sont nombreuses. Citons que :

-La stratégie se détermine à partir des notions de temps et d'espace:⁹

La définition par le temps, c'est la démarche interprétée par H.FAYOL, se rapportant à la planification à long terme, en opposition à la décision tactique à court terme.

La définition par l'espace ou l'environnement, le mérite revient à IGOR ANSOFF, qui a vu que l'entreprise est soumise aux effets et variations de son environnement externe (au sens large et varié)¹⁰.

Les deux notions se complètent, car les décisions de l'entreprise sont motivées par son environnement externe et son organisation interne¹¹.

- Pour BENG T KARLOFF:¹² « la stratégie consiste en une trame intégrée d'actions destinées à l'atteindre les buts fixés en coordonnant et en canalisant les ressources d'une société ».

Plus encore, le terme de stratégie désigne "un choix de critères de décisions dites stratégiques parce qu'elles visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme, les activités et structures de l'organisation"¹³

1.2 - Les éléments de la stratégie d'entreprise

L'élaboration de la stratégie se détermine à partir du cheminement des sept éléments suivants¹⁴: la mission d'entreprise (sa raison d'être) qui devrait être compréhensible¹⁵, le portefeuille d'activités (produit/marché), la synergie de l'ensemble, les moyens d'action, les priorités (selon les choix stratégiques), les plans de contingence

⁷ J.F.Soutenain, P.Forcet"organisation et gestion de l'entreprise"Editions FOUCHER 2004, P/138

⁸ P. Conso, F.Hemici "l'entreprise en 20 leçons" 3ème édition, Dunod 2003.

⁹ ع. بن حبيب " اقتصاد وتسيير المؤسسة " - OPU 2002- ص 130 - 129

¹⁰ B.H.Abtey, A. Vinay "contrôle de la gestion stratégique de l'entreprise" éditions techniques 1984, P/73.

¹¹ M.Marchesnay"la Stratégie, du diagnostic à la décision industrielle", chotard & associés éditeurs 1986, P/15.

¹² BENG T Karloff« La stratégie des affaires » OPU 1994, P/143

¹³ Dupuy, Marmuse, Kalika, Trahand « les Systèmes de gestion » Vuibert 1989,P/30.

¹⁴ ع. بن حبيب - مرجع سابق - ص/133.

¹⁵ اسماعيل محمد السيد " الإدارة الإستراتيجية " المكتب العربي الحديث - ط/2002- ص/01.

(changement de l'environnement), les choix d'alliances (prise en compte des autres acteurs).

2- Notions générales sur la décision stratégique

2.1- La théorie d'Igor Ansoff dans la décision stratégique : Elle repose sur une démarche heuristique proche de la théorie d'HERBERT Simon sur la rationalité limitée, écartant l'approche classique rationaliste¹⁶, prenant en compte les éléments suivants: l'intelligence, la conception, l'évaluation et le choix. Son processus est soumis aux normes de rationalité limitée, qui admet et se base sur la recherche d'un résultat satisfaisant plutôt qu'un résultat optimal. Ce processus est constitué de (04) éléments essentiels :

- le système d'objectifs de la firme (élément principal).
- le diagnostic interne (forces & faiblesses de l'entreprise), et le diagnostic externe (opportunités & menaces de l'environnement) qui permet de situer la position de l'entreprise.
- le choix de la stratégie adoptée par l'entreprise.
- le choix de la structure d'organisation ou de stratégie organisationnelle¹⁷. Ce choix est lié à la stabilité, à la nature et au volume des activités, et à la capacité de transformation de l'organisation.

2.2 - la typologie d'IGOR ANSOFF

IGOR ANSOFF a distingué trois niveaux de décisions dans un ordre décroissant d'importance¹⁸:

- **Les décisions stratégiques :** ce sont des décisions centralisées et relevant de la direction générale. Elles engagent l'avenir de l'entreprise en définissant les modalités d'allocations de ses ressources : choix d'objectifs, de politique générale, des activités, des marchés, et de stratégie d'entreprise, et elles se caractérisent par : un horizon temporel à long terme, sont uniques et ne se reproduisent jamais à l'identique, sont quasi irréversibles, et donc très risquées et coûteuses (décision de diversification ou choix technologique...). Elles sont complexes et relevant de l'incertitude, face à l'instabilité de l'environnement et à la non maîtrise de l'information, et ce malgré la sophistication des techniques de prévision.

- **Les décisions administratives :** servent essentiellement dans la gestion du capital de l'entreprise. Elles concernent l'organisation (type de structure...), l'acquisition et le développement de ses ressources. Leur risque est moindre que les décisions stratégiques.

- **les décisions opérationnelles :** elles opérationnalisent les décisions stratégiques et le choix d'organisation : détermination de plannings et des niveaux de production, fixation des prix, élaboration des politiques de marketing, de recherche et développement. Elles sont plus fréquentes, plus répétitives, moins risquées, et leurs implications plus localisées que les décisions stratégiques ou administratives. Le tableau suivant illustre les différents niveaux de décisions.

¹⁶ A. Martinet " stratégie " Vuibert 1983, P/13.

¹⁷ A. Beaufils, J.M.Guillot "gestion stratégique et politique de l'organisation" G.Morin 1987, P/104.

¹⁸ P. Charpentier "Organisation et Gestion de l'entreprise" Nathan 1997, P/110.

Tableau n°01 : Synthèse des différents niveaux de décisions

Caractéristiques des décisions	Décisions stratégiques	Décisions administratives	Décisions opérationnelles
Horizon temporel	Long terme	Moyen terme	Court terme
Fréquence et degré de répétitivité	Décisions uniques	Fréquence faible, décisions peu répétitives.	Décisions très nombreuses et répétitives.
Degré d'incertitude de l'information	Très élevé	Elevé	Faible
Degré de réversibilité	Quasi-nul	Faible	Élevé
Niveau de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles et opérationnelles.	Décisions décentralisées (Fonction, service)

Source: P. Charpentier .Op. Cit. P/111

3 - Planification et vision stratégiques

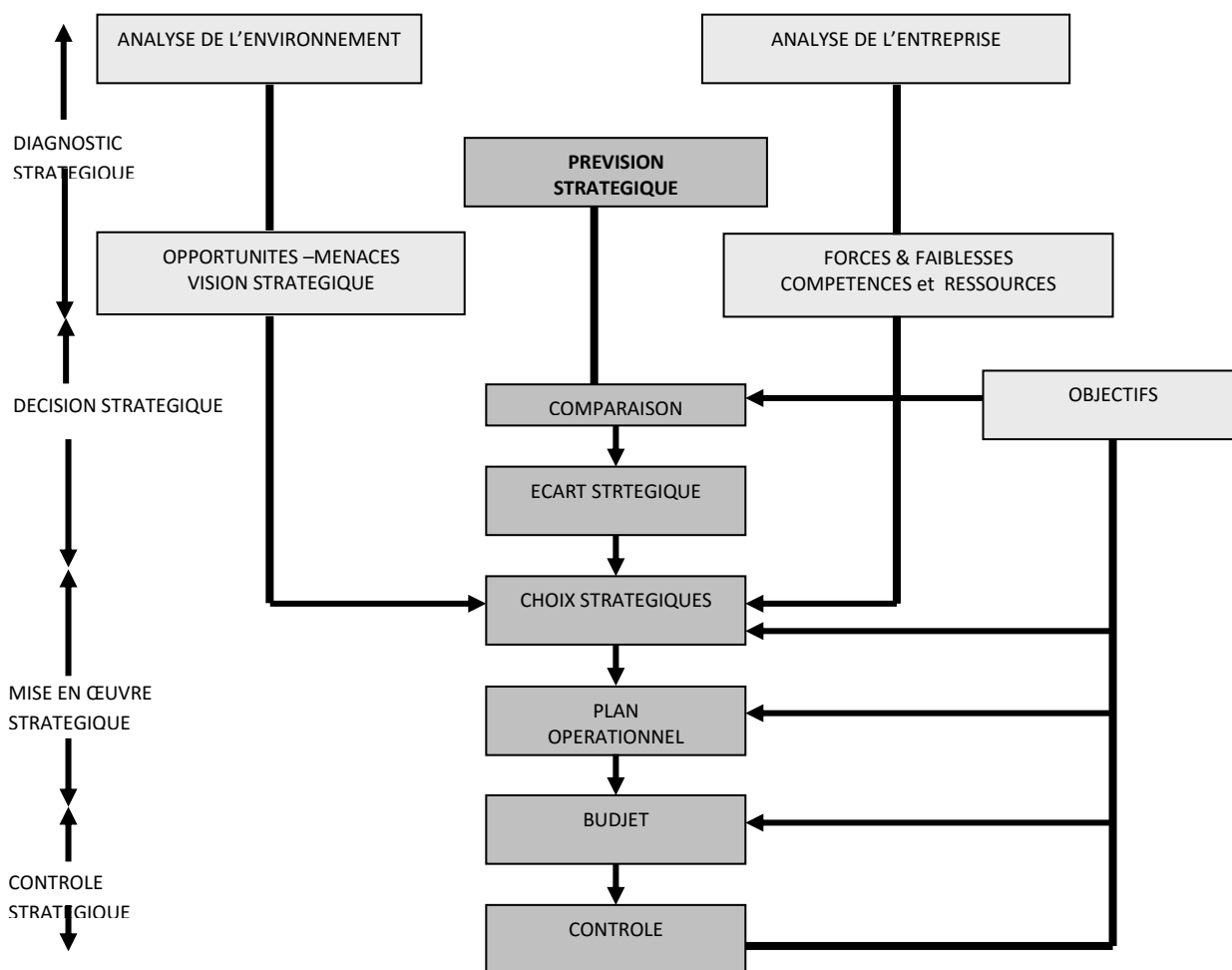
La planification stratégique est venue dans les années 60, suite à l'accroissement de la concurrence et du progrès technique pour combler les lacunes de la planification à long terme qui ne permettait pas de conduire une véritable réflexion stratégique. La planification stratégique consiste en une vue prospective des grands axes de développement, déclinés en plans opérationnels dans les différentes fonctions, comportant des programmes pluriannuels, les actions et les moyens à mettre en œuvre. Les limites sont apparues dans les années 80, avec les changements imprévisibles de l'environnement et les nouvelles données de la mondialisation, et son incapacité à maîtriser le changement dans un contexte incertain et mouvant. Suite à cela, les entreprises (surtout les grandes) développèrent ce qu'on appelle " **une vision stratégique**" ou " **intention stratégique** " ¹⁹ qui sert au mieux à l'élaboration de la stratégie : sur un plan externe en ayant une vue synthétique sur l'environnement (concurrents, marchés de demain...), et sur le plan interne en connaissance des capacités et compétences de l'entreprise, à partir desquelles, elle construira son réseau d'activités. La vision stratégique développe l'intuition et la créativité créatrice de progrès.

II- La Démarche de la décision stratégique

Elle correspond à un processus de résolution de problème composé de (04) quatre phases principales : Analyse du problème stratégique, évaluation de solutions et décisions, mise en œuvre, évaluation (contrôle) stratégique. La démarche stratégique de l'entreprise doit comporter : L'identité et la finalité de l'entreprise, la segmentation stratégique, le diagnostic stratégique (externe & interne), l'écart stratégique qui ressort de la comparaison des objectifs et des prévisions, avec l'aide des outils de la décision stratégique, pour enfin arriver à la mise en œuvre.

¹⁹J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni " Management-stratégie et organisation", Vuibert 2008, 7^{ème} édition, P/29.

Schéma N°01 : La Démarche stratégique²⁰



Source : J.P. Helfert – M.Kalika – J.Orsoni, Op Cit, P/23

1 - L'Analyse (Diagnostic) stratégique

Elle a pour but de rassembler les différents éléments qui permettent la prise de décision stratégique. Conceptuellement le diagnostic stratégique de l'entreprise repose sur : l'identité et la finalité de l'entreprise, la segmentation stratégique, le diagnostic externe, le diagnostic interne.

1.1 - Identité et finalité de l'entreprise

L'identité se définit comme : "l'image collective de ce qu'est l'entreprise pour tous ceux qui y travaillent"²¹. Elle associe différentes composantes, telles que : la politique générale de l'entreprise, la vocation et le métier, le système de management, la culture d'entreprise. La finalité s'exprime par la raison d'être de l'organisation, qui dans le souci de la préservation de l'environnement et de la survie des générations futures

²⁰ J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni " Management, Stratégie et organisation" Vuibert 2006- 6^{ème} édition, P/38.

²¹ T.Atamer, R.Calori « Diagnostic et décisions stratégiques » 2^e édition, Dunod,Paris 2003, P/48-60.

(développement durable), est de créer durablement de la valeur pour les actionnaires et les autres parties prenantes (Stakeholder model)²².

1.2 - La segmentation stratégique

Elle Consiste à créer des découpages stratégiques d'activités aboutissant à la création de valeur. Certaines entreprises font de la segmentation marketing, qui consiste à faire le découpage le plus fin possible des consommateurs, ce qui amène à raisonner sur le court terme et nier les autres facteurs clé de succès (technologiques surtout). Elle est remise en cause, par les changements de technologie, l'évolution des marchés, et ne coïncidant pas nécessairement avec l'organigramme.

1.3 – L'Analyse(Diagnostic) Stratégique Externe de l'entreprise

Il Permet de déceler dans l'environnement de l'entreprise (économique, politique, technologique...), les opportunités de développement et les menaces éventuelles, afin de savoir dans quel secteur l'entreprise doit investir ou désinvestir. Sur le plan pratique, on étudie ²³:

- **la demande** : La connaissance de l'évolution de la demande permet de forger une opinion sur les perspectives des marchés en termes d'opportunités ou de risques.
- **l'offre** : Il s'agit de connaître l'offre en produits ou services des entreprises présentes dans le secteur et des évolutions possibles.
- **l'intensité concurrentielle** : Elle permet de voir les stratégies d'entreprises du secteur, et dépend des (5 + 1) forces de Porter : le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, la menace de nouveaux concurrents et des produits substituables, la rivalité entre les firmes existantes, les pouvoirs publics.
- **les groupes stratégiques** : Un groupe rassemble des entreprises dont les caractéristiques stratégiques sont voisines (politique de prix, vente à forte valeur ajoutée ou non, l'étendue de la gamme offerte, vente directe ou indirecte...). L'analyse de la concurrence par les entreprises, suppose l'existence d'un « système de veille stratégique », qui consiste à collecter l'information, l'analyser et de se protéger de toute intrusion.

1.4 – L'Analyse (Diagnostic) Stratégique Interne de l'entreprise

C'est la mise en évidence des forces et faiblesses de l'entreprise, afin de choisir la stratégie la mieux adaptée à ses ressources et à son potentiel. Plusieurs méthodes complémentaires sont utilisées, et parmi lesquelles, il convient de choisir ²⁴:

1.4.1 – L'Analyse (Diagnostic) Fonctionnelle :

Elle peut concerner les différentes fonctions relatives à un domaine d'activité stratégique particulier ou à l'entreprise dans son ensemble. A côté des fonctions habituelles (commercial, production, finance, etc.), Il convient de ne pas négliger les activités transversales, à savoir le processus de finalisation, d'organisation, d'animation, de contrôle et d'information, dont l'impact sur les performances est grandissant.

Les fonctions à retenir dépendent à la fois de l'organisation de l'entreprise, de son organigramme, mais aussi de son activité. Dans le diagnostic par fonctions, les dirigeants de l'entreprise sont amenés à déceler les propres forces et faiblesses de

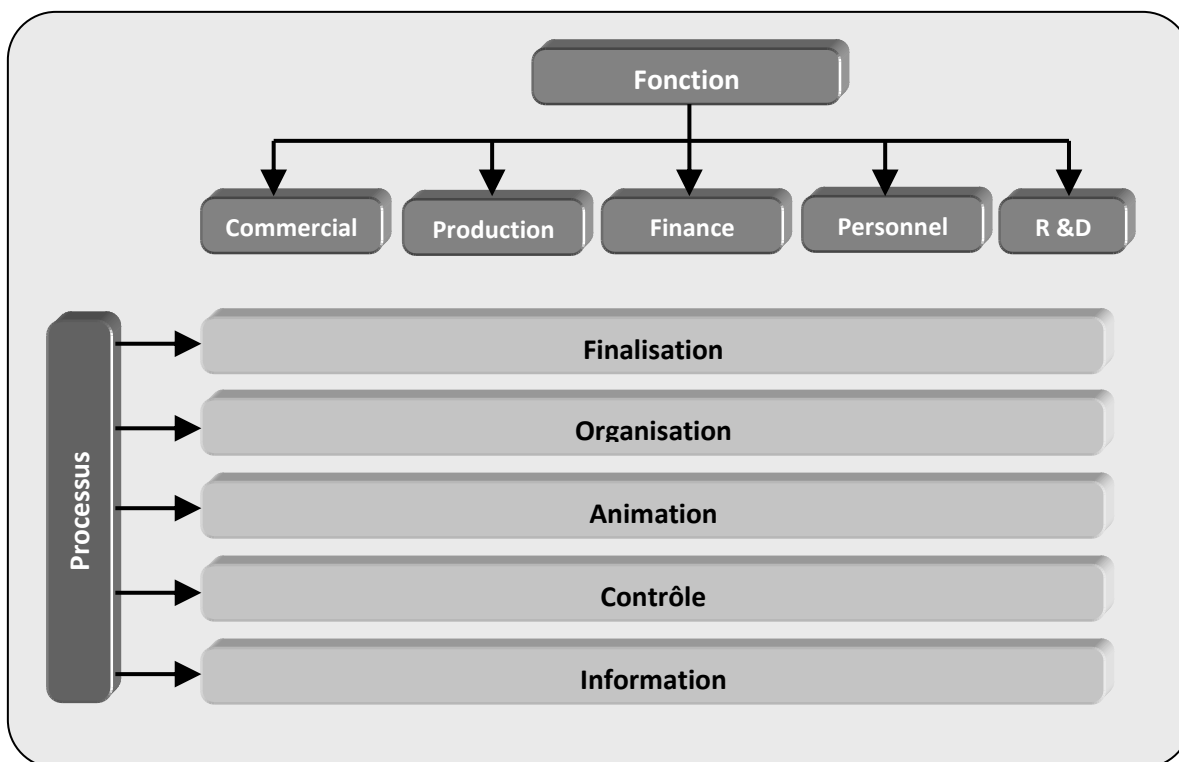
²² J.BRILMAN" les meilleures pratiques du management" 4^{ème} édition d'organisation 2003, P/34

²³ J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni- 7^è édition- OP CIT, P/84.

²⁴ J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni" Management, Stratégie et Organisation" Vuibert Gestion 1996, P/77.

l'entreprise en termes de moyens (financiers, humains, commercial et technique) et d'organisation²⁵. Nous mettons l'accent sur les composantes essentielles.

Figure n°02 : Les fonctions et processus à diagnostiquer



Source: Helfert, kalika, orsoni, Op. Cit. P/ 73

- Le Diagnostic Financier

Il sert à évaluer les capacités financières de l'entreprise (rentabilité, solvabilité, endettement) pour la mise en œuvre de sa stratégie. Pour cela, il s'agit d'analyser et d'interpréter les documents financiers de synthèse : Bilan, comptes de résultats et annexes. L'analyse en termes de grandeurs caractéristiques et de ratios significatifs, de relations avec les banques, de la composition du capital (actionnaires...),etc, est nécessaire avec une comparaison avec d'autres entreprises comparables(en termes de secteur et de taille).

- Le Diagnostic des Ressources humaines

Il s'agit d'analyser quantitativement (nombre de personnes, structure des effectifs) et qualitativement (évaluation des compétences et des politiques de personnel) le potentiel humain. Il convient de même de prendre en compte le climat social, les modes d'organisation du travail et de rémunération, qui peuvent constituer des atouts mais aussi des handicaps en termes de positionnement concurrentiel de l'entreprise.

- Le Diagnostic des Ressources commerciales et techniques

L'évaluation de la fonction commerciale donne des indications sur la composition du portefeuille de produits, sur le degré de vulnérabilité commerciale, sur l'efficacité de la force de vente, la nature et la performance des circuits de distribution, la politique de marketing ...etc. L'entreprise doit aussi se poser la question de ses capacités de

²⁵ P.Lasségue"identités de la gestion" Vuibert gestion, Mars 1991,P/20

production (potentiel technique, localisation) et de ses ressources en recherche et développement qui constituent une source privilégiée d'avantages concurrentiels. Elle doit également se demander sur les atouts en matière de maîtrise technologique, et ce, au regard de ses concurrents.

- Le diagnostic de l'Organisation et de la Culture.

Il s'agit de s'assurer de l'existence d'une structure organisationnelle (organigramme type), de son adaptation à la stratégie et à l'évolution de l'environnement (surveillance), de la cohérence du système d'information avec la structure, etc. Ainsi que de voir l'adaptation de la culture à la stratégie et au secteur d'activité.

- Le Diagnostic de la Direction

Il s'agit de s'interroger sur la compétence de l'équipe de direction et de sa cohésion, des objectifs des dirigeants, des tâches de chaque dirigeant, de la performance du conseil d'administration, etc.

1.4.2 - Le Diagnostic par les Facteurs Clés de Succès

C'est Le diagnostic sur Les seuls facteurs déterminants du Succès de l'entreprise dans un secteur concurrentiel donné. C'est la perspective stratégique qui porte sur les compétences requises dans le secteur. Les facteurs clés de succès sont définis comme:²⁶ « les caractéristiques de toutes nature requises par l'entreprise dans un environnement déterminé pour qu'elle atteigne les objectifs qu'elle s'est fixés». Exemple : dans la restauration, les critères de succès sont : la localisation, le rapport qualité/prix, l'accueil, la rapidité dans le service..., etc. Les facteurs clés de succès diffèrent selon les secteurs industriels.

1.4.3 - Le Diagnostic par la Chaîne de valeur de PORTER et la Filière

- **le diagnostic par la chaîne de valeur de Porter** : voisin des facteurs clés de succès et que PORTER qualifie d'instrument fondamental²⁷ ; permet à l'entreprise d'avoir un produit valorisable sur le marché, en se spécialisant dans ses activités clés, et externaliser les autres.

- **le diagnostic par la filière** : c'est la succession de liens inter organisationnels et d'activités nécessaires à la création d'une offre, qui va des fournisseurs de matières aux clients finaux²⁸. La filière rassemble les chaînes de valeurs de plusieurs organisations.

1.4.4 - Le Diagnostic par les Compétences de Base²⁹ : les savoirs, les systèmes techniques, les systèmes de management, les valeurs et normes; sont des compétences fondamentales permettant à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel, et qu'il fallait : les identifier, les renouveler ou les transférer, et les protéger des concurrents et de l'usure du temps.

2 - Les Outils d'Analyse Stratégique

Le diagnostic stratégique repose sur un certain nombre d'outils conceptuels permettant d'orienter la prise de décision stratégique. Deux catégories d'outils sont ainsi développées³⁰ : les outils d'analyse des domaines d'activités stratégiques de

²⁶ Helfert, kalika, orsoni Op. Cit. P/81.

²⁷ www.google J.S.Pierre" Management stratégique et valeur intrinsèque de l'entreprise" Avril 1999.

²⁸ G.Johnson, R.Wittington, K.Scholes, F.Fréry"Stratégique" 9ème édition, Pearson 2011, P/119.

²⁹ Helfert, kalika, orsoni Op. Cit. P/82 à 85.

³⁰ Helfert, kalika, orsoni. Op Cit. P/122 à 139.

l'entreprise (stratégie de domaine), les outils d'analyse du portefeuille d'activités (stratégie de l'entreprise).

2.1 - Les Outils d'Analyse des Domaines d'activités stratégiques : Permettent de montrer les relations fondamentales entre les éléments de la stratégie et la performance. Il existe (03) sortes de relations fondamentales :

- **Le concept du cycle de vie :** met en relation les ventes (demande) dans un secteur avec le temps. Il fait distinguer quatre phases dans la vie des activités : lancement, croissance, maturité et déclin. Il est lié au cycle de vie des technologies. Les responsables adaptent leurs décisions stratégiques et opérationnelles en fonction des phases, en essayant de contrarier son déroulement.

- **La droite d'expérience :** elle met en relation les coûts unitaires de la valeur ajoutée d'un produit et l'expérience désignée par le volume de la production depuis l'origine du produit et non pas sa production annuelle.

- **Le PIMS (bases de données nord américaine) :** Ils relient la rentabilité et la stratégie.

2.2 - Les Outils d'Analyse du portefeuille d'activités : Permettent une analyse globale de l'ensemble du portefeuille d'activités d'une entreprise. Ils sont conçus pour les grandes entreprises ayant plusieurs domaines d'activités stratégiques (DAS). Nous avons (03) sortes d'outils d'analyse de portefeuille d'activités stratégiques:

- **La Matrice BCG (Boston consulting group) :** Elle positionne les domaines d'activités stratégiques de l'entreprise en fonction de :

- la part de marché relative (part de marché entreprise / part de marché moyenne des principaux concurrents). Elle positionne l'entreprise en termes de leader dans le secteur (par des marges bénéficiaires importantes et des coûts faibles).

- le taux de croissance du marché : c'est un indicateur de l'attrait du marché. Annuellement, il conditionne directement le taux d'investissement nécessaire pour maintenir, développer une position concurrentielle acquise.

- **La matrice MC KINSEY :** elle repose sur la représentation des domaines d'activités stratégiques par rapport à deux dimensions : l'attrait du marché à moyen terme (diagnostic externe), et la force compétitive (diagnostic interne).

- **La Matrice A.D.LITTLE :** elle repose sur (02) dimensions : la position concurrentielle (atouts de l'entreprise) et la maturité du métier (attrait du secteur). Elle permet le lien entre la situation stratégique et la situation financière, et à éclairer la prise de décision stratégique au regard des équilibres financiers.

- **La Matrice ASHRIDGE** ³¹ : Elle a été développée par Michael Gold et Andrew Campbell et repose sur le critère de compatibilité des DAS avec les compétences de la direction générale. Une activité peut être attractive du point de vue de la matrice BCG ou de la matrice McKinsey, mais si la direction générale ne contribue pas à sa performance ; il serait préférable de ne pas la conserver dans le portefeuille de l'entreprise.

III- Les Implications de la Décision stratégique sur l'Organisation de l'entreprise Economique

1- Définitions et Eléments déterminants l'organisation de l'entreprise

1.1 -Définition de l'organisation :

³¹ G.Johnson, R.Wittington, K.Scholes, F.Fréry "Stratégique" 8^{ème} édition, Pearson 2008, P/343.

« C'est la façon dont une entreprise- ou une entité- est agencée, en matière de répartition des rôles, des fonctions, des postes »³². Pour H.Mintzberg, la définition de l'organisation, doit répondre à deux exigences fondamentales et contradictoires ³³: la division du travail entre les différentes tâches à accomplir, la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail.

1.2 - Les Eléments de base de l'organisation :

En raison de la diversité des fonctions qui s'y trouvent dans l'organisation; plusieurs parties peuvent être distinguées :

- le centre opérationnel : il est constitué des membres (opérateurs) qui accomplissent les tâches de production, de distribution, de maintenance..., etc.
- le sommet stratégique : il est composé des membres ayant les responsabilités les plus larges de l'organisation (PDG et autres cadres dirigeants) et assumant des fonctions globales : formulation de stratégie à long terme, allocation de ressources et prises de décisions stratégiques.
- la ligne hiérarchique : c'est le cordon qui relie le sommet stratégique du centre opérationnel, représenté par les cadres de niveau intermédiaire.
- la technostructure : elle est représentée par les analystes qui standardisent le travail dans l'organisation.
- les fonctions de support logistique : membres assurant les fonctions de support logistique permettant à l'organisation d'avoir le contrôle de ses propres affaires.

1.3 - Les Flux et les Facteurs de contingence de l'organisation

- Les flux internes : Différents flux, formels et informels, animent le fonctionnement de l'organisation, et servent à alimenter la prise de décision et permettent son exécution. Ce sont : les flux d'autorité formelle, représentant l'organigramme ou la structure de l'organisation, les flux de communication informelle entre les membres de l'organisation, les flux de travail, et enfin, les flux de processus de décision alimentés par les précédents.

- Les facteurs de contingence : Comment expliquer la manière dont sont structurés les entreprises et la variété des formes organisationnelles ? Pour Chandler, le déterminant principal c'est la stratégie. Les approches théoriques les plus récentes ont pu montrer que la stratégie n'est qu'un déterminant parmi d'autres, et qu'il importe d'identifier dans le contexte de chaque entreprise, les facteurs propres qui doivent intervenir dans la conception de la structure. Mintzberg retient (04) groupes de facteurs de contingence : l'âge et la taille de l'organisation, le système technique utilisé, l'environnement, les relations de pouvoir et la culture. Les technologies de l'information et de la communication(TIC) ont un impact sur l'organisation des entreprises, mais leur effet n'est pas systématique³⁴.

1.4 - Les Différentes Structures et Tendances actuelles d'organisation

- **Les Configurations structurelles :** Henri Mintzberg, donna une vision plus synthétique des formes d'organisation Qui peuvent se résumer en (07) grands types de configurations structurelles : la structure simple caractéristique des petites entreprises(familiales), la bureaucratie mécaniste caractéristique des organisations assez grandes et âgées, la bureaucratie professionnelle concernant les administrations publiques (hôpitaux, banques...), la structure divisionnalisée concernant les entreprises

³² L.Boyer, N.Equilbey"Organisation, Théories et applications" Ed 2003, P/13.

³³ H.Mintzberg"Structure et dynamique des organisations" Ed Organisation 1995, P/18 à 19.

³⁴ J.P.Helffer, M.Kalika, J.Orsoni- 7é édition - OP CIT-P/307.

organisées par divisions autonomes et structurés par marchés et activités, la structure adhocratique qui est une organisation adaptable selon les besoins et les contraintes liées à la tâche à accomplir (travaux non routiniers et complexes, industries de l'espace et de l'aéronautique), l'organisation missionnaire reposant sur une idéologie dominante, mobilisatrice, mais peut conduire à des cas extrêmes (exemple : les sectes), et enfin l'organisation politisée qui peut entraîner des changements importants. Ces différentes configurations présentent dans la réalité des modèles de structures « hybrides » que les entreprises adaptent par arrangements successifs à leurs modes d'organisation en fonction de la stratégie adoptée et des données de contexte

- **Les différentes Structures et tendances actuelles d'organisation** : L'étude d'une structure organisationnelle passe par l'analyse de son organigramme qui matérialise les grandes lignes de répartition des responsabilités, le nombre de niveaux hiérarchiques et les critères de départementalisation. Les modèles de structures types sont :

- la structure fonctionnelle : elle implique une répartition des responsabilités selon les fonctions essentielles d'une organisation, telles que : ventes, finance, production, commercialisation, R & D, ...etc. elle permet la spécialisation, l'unicité de commandement, la limitation des charges d'emplois et les économies d'échelle. Ses limites résident dans la perte de vue des objectifs globaux au détriment des objectifs opérationnels.

- la structure divisionnelle : La structure divisionnelle est composée de divisions par produits, clients ou zones géographiques. Les divisions sont autonomes et dotées de moyens propres et d'objectifs et dont les résultats peuvent être suivis séparément. Etant par nature décentralisées, permettent aux responsables de répondre efficacement aux exigences produit-marché au sein de leur activité, dans un temps réduit, sans pour autant bouleverser les autres composantes de l'organisation. Ce type d'organisation ne permet pas des économies d'échelle, en cherchant les intérêts des divisions avant les intérêts de l'entreprise, ainsi que le manque de collaboration et conflits sur le partage des ressources entre les divisions.

- la structure matricielle : elle résulte de la combinaison d'un croisement de divisions produits et de divisions géographiques, ou d'une structure fonctionnelle avec une structure divisionnelle. Les structures matricielles sont généralement recherchées par les entreprises ayant à gérer des activités complexes nécessitant l'utilisation de compétences variées, dans un environnement changeant et incertain. Limites : lourdeur dans la prise de décision. Chaque opérationnel a au moins (02) responsables hiérarchiques, ce qui engendre des conflits dans la définition des objectifs et l'évaluation des résultats.

- la structure par projet : C'est une structure par équipes temporaires, dédiées à un projet et dissoutes une fois que celui-ci est terminé³⁵. Cette approche concerne les organisations menant des grands projets (programmes de construction/génie civil, ...) ou pour piloter la conception de produits nouveaux (secteur automobile...) ou pour la réalisation d'un événement ponctuel (conférence, compétition sportive, ...). Elle présente l'avantage d'être flexible, avec un degré d'implication et de performance très élevé. Ses limites : conflits et destin des équipes.

- les structures en réseau : L'organisation en réseau (ensemble d'éléments reliés entre eux formant une supra organisation) constitue le mode d'organisation le plus avancé

³⁵ G.Johnson, R.Whittington,K.Scholes, F.Fréry- 9^e édit- OP CIT, P/526.

pour gérer ces sources d'incertitude. Deux formes structurelles peuvent être distinguées : l'entreprise en réseau et le réseau d'entreprises³⁶.

- L'entreprise en réseau(ou réseau interne) : l'organisation de l'entreprise en un ensemble d'unités de petites taille, avec une parfaite autonomie sur le plan décisionnel et entretenant des liens de marché limités avec d'autres unités. Les procédures sont allégées, le contrôle hiérarchique est faible, et le travail en équipe est encouragé ; ce qui lui permet la réactivité et l'innovation et encourage l'initiative. Comme exemple : le réseau bancaire.

. Le réseau d'entreprise(ou réseau externe) : rassemble des structures juridiquement indépendantes au sein d'une même chaîne de valeur. Chacune se spécialise sur ses compétences fondamentales en entretenant des transactions avec les autres structures. Ce type d'organisation est qualifié **d'entreprise virtuelle**. Les frontières de la firme sont plus difficiles à délimiter, et le système d'offre proposé est unique. Comme exemple : TOYOTA constitue une fédération d'entreprises. Son succès est bâti grâce à la sous traitance organisée.

- **Les Tendances Actuelles d'Organisation** : En raison de la mondialisation des activités et de l'instabilité de l'environnement, le choix des organisations tend à : l'allègement des structures par la réduction des niveaux hiérarchiques, au développement de la gestion des compétences pour faire face aux situations professionnelles évolutives, au développement de la culture du changement et de la flexibilité, au développement du marketing et des compétences professionnelles (formation, recyclages...etc.).

2- les Implications stratégiques sur l'organisation de l'entreprise

La prise d'une décision stratégique aura des implications sur l'ensemble et sur les activités de **l'entreprise**.

2.1 - Les Implications des stratégies d'ensemble : peuvent être :

- **la spécialisation** : même type de produit et même marché, et avantages de coûts et attributs du produit ou du service. Elle suppose des effets de l'expérience et d'économies d'échelle, d'où une définition claire des responsabilités et recherche de compétences clés. La structure est de type fonctionnelle simple selon le principe de spécialisation.

Risques : saturation du marché, obsolescence de l'outil de production et perte de l'avantage concurrentiel, et risque d'imitation.

- **l'intégration verticale** : c'est l'internalisation des activités auparavant assurés par les fournisseurs et les clients, ce qui nécessite des compétences diverses (maîtrise de plusieurs technologies) entraînant d'autres avantages concurrentiels, et gain de nouvelles marges bénéficiaires. Inconvénients : coûts d'organisation supplémentaires et perte de ses compétences distinctives. Structure divisionnelle par produit et par marchés entraînant des surcoûts.

- **la diversification** : fabrication de plusieurs produits, vente sur des marchés nouveaux, acquisition de compétences nouvelles, et mise en place d'une structure divisionnelle par produit, par marché ou région, et valorisation de ses compétences distinctives excédentaires.

- **l'internationalisation** : Activités au-delà des frontières nationales, cherchant à exploiter un avantage concurrentiel sur de nouveaux marchés, réduction des coûts de production, et prolongement du cycle de vie du produit ou du service. Inconvénients :

³⁶ R.Soparnot "Management des entreprises", Stratégie, Structure, Organisation, Dunod 2009, P/114-115.

risques économiques, politiques et financiers. Augmentation des coûts de marketing et difficultés dans la gestion, due à l'implantation de filiales à l'étranger et complexité organisationnelle (structure divisionnelle).

- **les stratégies interentreprises** : (03) modes de croissance ;

- La croissance interne : développement des capacités existantes (spécialisation) par la création de nouvelles unités de production ou de commercialisation, ce qui freine les possibilités de diversification et de l'apport de savoir faire extérieur.

- La croissance externe : fusions et acquisitions, permettant d'acquérir rapidement le savoir faire.

- La croissance par alliances ou coopérations (partenariat et création d'unités nouvelles) ; d'où une maîtrise des coûts, rentabilité des investissements et la moindre complexité organisationnelle.

2.2 - Les Implications des stratégies d'activités :

Il existe trois types d'options : le désengagement(ou retrait), le maintien et le développement.

- Le Retrait : Il peut être partiel ou total (en fin de cycle), ou un désengagement sur une activité rentable pour le financement d'une activité nouvelle. Risques : Problèmes d'organisation (résistance des travailleurs pour crainte de perte d'emplois).

- Le Maintien : Ce sont des activités en phase de maturité, d'où un avantage concurrentiel, qui suppose de rester compétitif en termes de coûts et d'innovation et de Maintenir un certain niveau d'investissement.

- Le Développement : Ce sont des activités en début de cycle de vie, d'où une rentabilité à long terme nécessitant des investissements importants , en raison de la concurrence pour la prise de parts de marché.

IV- ETUDE DE CAS : L'Entreprise Publique économique des ABRASIFS de Saida

A travers cette étude de cas pratique, nous essayons d'appliquer l'analyse fonctionnelle dans la démarche de prise de décision stratégique de l'entreprise publique économique de production et de commercialisation des Abrasifs de Saida.

Dans cette optique, notre travail sera axé autour des points suivants :

- La présentation générale de l'entreprise.
- La démarche stratégique adoptée pour la détermination des choix stratégiques de l'entreprise, avec application de l'analyse fonctionnelle.
- Les choix stratégiques et leurs implications organisationnelles (choix des ressources et développement des aptitudes et compétences des travailleurs, et choix de la structure appropriée à sa stratégie avec l'adaptation de la culture).

A) – La Présentation générale de l'entreprise

A.1- L'Historique

L'entreprise est entrée en exploitation en 1982, dépendant de L'ENAVA (entreprise nationale des verres et Abrasifs), avec acquisition du savoir - faire de TYROLIT Autriche.

Elle a fait l'objet de l'opération de filialisation le 05 février 1997, et est devenue entreprise autonome, société par actions, dénommée ABRAS de Saida, chargée de la production et de la commercialisation des abrasifs et réfractaires, avec comme mono actionnaire ENAVA groupe

A.2 - Les Domaines d'activités stratégiques

Nous distinguons deux types d'activités :

- Une Activité principale : production et commercialisation des produits abrasifs
- Une Activité secondaire : production et commercialisation des briques réfractaires.

A.3 – La Gamme de produits fabriqués

Elle est composée des produits suivants :

- Les Abrasifs liés (meules, disques à tronçonner...).
- Les Abrasifs appliqués (bandes, feuilles, rouleaux, produits destinés aux industries du bois, mécanique, verre et cuir...).
- Les Briques réfractaires (type silico-allumineuse).

A.4 –Le Type de produits fabriqués

Deux types de produits sont fabriqués :

- Les Produits standard
- Les Produits spécifiques (selon caractéristiques produits/clients).

A.5 –Le Coût de l'investissement

Le coût de l'investissement initial est de : 289300000,00

B) - la démarche stratégique de l'entreprise ABRAS

Au regard des difficultés rencontrées (insuffisance de moyens, concurrence), l'entreprise procède à la mise à niveau de ses produits en adoptant la démarche stratégique proposée par le bureau Pentacle (Canada), axée autour du management qualité (norme ISO 9001-2000).

Cette démarche stratégique est basée sur une gestion par objectif ayant pour finalité, de fidéliser la clientèle, d'améliorer l'image de marque de l'entreprise, et par là, de réanimer l'entreprise.

A cet effet, nous présenterons :

- la démarche stratégique de l'entreprise;
- la forme du diagnostic ou analyse (externe, interne) ;
- les outils ou moyens d'aide à la décision stratégique.

B.1 – La Présentation de la démarche stratégique

La démarche stratégique de l'entreprise est basée sur une gestion par objectifs qui se résume en quatre points :

▪ La vision stratégique :

Etant le seul fabricant d'abrasifs en Algérie, et la seule entreprise à détenir le savoir faire, atout qu'elle veut valoriser ; elle veut devenir leader de ces produits en Algérie.

▪ Les buts généraux stratégiques :

Ils sont au nombre de onze (11), fractionnés en étapes quantifiables et mesurables au moyen d'objectifs opérationnels.

▪ Les objectifs opérationnels :

Ils répondent au souci de la concrétisation des buts fixé. Ils sont au nombre de trente (30) pour toute l'entreprise.

Ils sont assignés à la structure management qualité (rattachée à la DG) et déclinés en plans d'actions, répartis entre les différents départements, en fonction de leurs domaines de compétences.

▪ les plans d'actions :

Chaque objectif opérationnel est traduit en un ou plusieurs plans d'actions.

Il est à signaler que la démarche stratégique est vulgarisée jusqu'au niveau (N-3) de chef de section. Le moyen de contrôle et d'adaptation reste la « revue de direction ».

Tableau N°02: Démarche stratégique de l'entreprise ABRAS (Gestion par objectifs)

Buts stratégiques	Objectifs opérationnels
1- Dégager un bénéfice	Diminuer les charges de 5%. Augmenter le chiffre d'affaire de 5%. Réajuster les prix de vente.
2- améliorer la trésorerie	Prioriser les achats à crédit. Vendre les produits déclassés à hauteur de 500 KDA/mois. Diminuer les ventes à terme de 20%. Réaliser une recette de 7000KDA/mois.
3- Attirer de nouveaux actionnaires	Augmenter les parts de marché de plus de 15%. Exporter le produit ABRAS à hauteur de 15%.
4- Entreprise compétitive	Diminuer les délais de livraison à 30 jours. Présenter un produit dans un bon rapport prix/qualité.
5- entreprise compétente	Développer l'assistance et le conseil à la clientèle. Respecter les engagements avec les clients. Améliorer l'image de marque de l'entreprise.
6- Amélioration continue	Améliorer la qualité du produit Optimiser la production. Optimiser les approvisionnements
7- Réduction des coûts de production	Eliminer les pertes en production et dans l'utilisation de la matière première. Réduire les coûts d'achats de 5%. Réduire les arrêts machine de 5%. Améliorer la productivité de 5%.
8- Ecoute clients	Mesurer la satisfaction des clients. Prendre en charge les réclamations et doléances des clients.
9- formation du personnel	Augmenter la formation interne. Réaliser des formations externes spécifiques pour le personnel de l'exploitation.
10- développement des nouveaux produits	Identifier les produits à développer. Formation du personnel de l'étude et du développement.
11- Mise à niveau de l'entreprise	Réhabiliter l'outil de production. Certifier l'entreprise selon ISO 9001 : 2000. Formation de l'encadrement de l'entreprise.

Source : Documents de l'entreprise

B.2 – L'Analyse ou Diagnostic Stratégique de l'entreprise ABRAS

Le diagnostic stratégique de l'entreprise repose sur :

B.2.1- La Politique générale de l'entreprise

La politique générale de l'entreprise est de se maintenir et rester Leader, mais c'est la concurrence qui l'emporte.

B.2.2 - La Segmentation stratégique :

Agissant sur un seul domaine d'activité et ayant un matériel de production ancien ; il est inutile de segmenter son activité. L'entreprise pratique seulement de la segmentation

marketing en divisant le marché en trois sous-ensembles : les entreprises du secteur des mines et de l'énergie, l'industrie lourde, l'industrie du bois et du cuir.

B.2.3 – L'Analyse ou diagnostic externe de l'entreprise :

Les menaces de l'entreprise sont :

- La présence de plus en plus accrue d'une concurrence de produits abrasifs importés.
- les surcoûts induits par les frais d'approche pour l'importation des matières premières. Notons que 99% de la matière première entrant dans la production des abrasifs est importée.
- la réduction du taux des droits de douane des produits finis, passant de 45% à 15%, encourage les importations de produits abrasifs
- les facilités de crédit et la souplesse des procédures accordées aux importateurs des produits finis.
- l'agressivité de ses concurrents et les avantages accordés à leur clientèle : en matière de paiements, des prix, voire parfois de la qualité.
- au niveau international, un développement considérable a été enregistré au niveau du process (avancée technologique) de la production des produits abrasifs avec apparition de produits nouveaux.

Les opportunités de l'entreprise sont :

- L'entreprise est la seule à détenir un savoir faire dans la fabrication des abrasifs en Algérie.
- la certification ISO par un bureau externe, est un signe de transparence, et peut donner une bonne image de marque et une fidélité aux produits de l'entreprise.
- la préparation prochaine pour la certification à l'ISO 9001-2008 avec l'aide du bureau VERITAS serait un atout aussi important, donnant plus de fidélité et de compétitivité à l'entreprise.
- la qualité et la disponibilité de ses services auprès du client, peuvent être la meilleure opportunité à saisir, car les importateurs ne connaissent pas le métier et font que de la revente en l'état.

Pour connaître la demande nationale, elle requiert les services douaniers pour connaître l'importation en abrasifs, et calcule sa part de marché (production Abras / demande nationale)

Demande nationale = importations + production ABRAS.

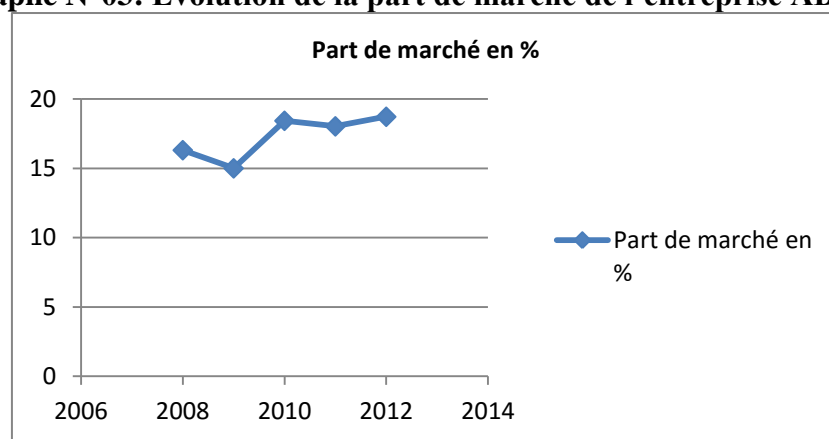
La connaissance de sa part de marché lui permet de connaître son positionnement sur le marché national au regard de ses concurrents.

Le tableau et le graphe suivants, illustrent bien l'évolution de la part de marché.

Tableau N°03: Part du marché ABRAS par rapport à la demande du marché national (En milliers DA)

Désignation	2008	2009	2010	2011	2012
Réalisation ABRAS	65283	60058	77471	77562	80544
Total marché national	400000	400000	420000	430000	430000
Part de marché en %	16,32	15,01	18,44	18,04	18,73

Source : Documents de l'Entreprise ABRAS

Graphe N°03: Evolution de la part de marché de l'entreprise ABRAS

Source : Documents de l'Entreprise ABRAS

2.4 – L'Analyse ou diagnostic Interne de l'Entreprise

Par l'application de l'analyse fonctionnelle, on retient :

2.4.1 - L'Analyse Financière de l'entreprise :

L'analyse par les ratios sur le bilan et les résultats des (02) dernières années.

Tableau comparatif N°04: Analyse par les ratios sur (02) années (en %)

Variantes	Années	
	2010	2011
de résultat (perte)	-13	-29
de productivité économique	-23	-54
des investissements	5,05	4,9
du capital financier	34	26
du travail	534	502
du degré d'intégration	56,54	55
de productivité du personnel	99,92	118,93
de liquidité générale	78,26	98,36
de fonds de roulement	169	205
de trésorerie	26	42
d'équilibre financier	91	105
de solvabilité	6,86	5,87

Source : Documents de l'entreprise

Commentaires : le ratio de résultat net est négatif avec celui de la productivité économique. Ceci est dû à la faiblesse des ventes en rapport aux charges salariales. Celui de la productivité du personnel ne s'est pas amélioré, et la valeur ajoutée ne couvre pas les frais de personnels. La solution à cet handicap est de diminuer les frais de

personnels ou d'augmenter la valeur ajoutée. Pour les ratios de sécurité financière; la situation s'améliore (Assainissement financier des dettes de l'entreprise).

2.4.2 - L'Analyse des Ressources Humaines

L'analyse de la fonction des ressources humaines de l'entreprise se présente comme suit :

Tableau N°05: Répartition des effectifs par catégorie socio professionnelle au 31/12/2012

Structures	CD	CS	CM	MQ	M	EX	Total
Direction générale	01	02	02		01	-	06
Département ressources humaines		01	05		03	10	19
Département finances/comptabilité		01	02	01	02	-	06
Département production		01	02	14	03	19	39
Département Labo contrôle		01	01			-	02
Département maintenance		01	04	02	01	10	18
Département commercial		01	03		02	01	07
Total	01	08	19	17	12	40	97

Source : Documents de l'Entreprise ABRAS

CD : cadres dirigeants, CS : cadres supérieurs, CM : cadres moyens, MQ : maîtrise qualifié, M : maîtrise,

E : exécution.

- l'effectif existant à fin 2012 est de : 97 agents.

- les frais de personnels sont d'un montant de 50725 MDA

- Le climat social : une bonne prise en charge de la situation socioprofessionnelle des travailleurs, l'encouragement à l'initiative et l'amélioration des relations hiérarchiques ; seront un bon atout pour l'entreprise.

2.4.3 - L'analyse de la situation commerciale

Une amélioration du chiffre d'affaires de l'année 2008 à 2012 est remarquable, mais elle n'est pas importante, car il s'agit de la survie de l'entreprise, qui est leader dans le domaine de la production des abrasifs en Algérie.

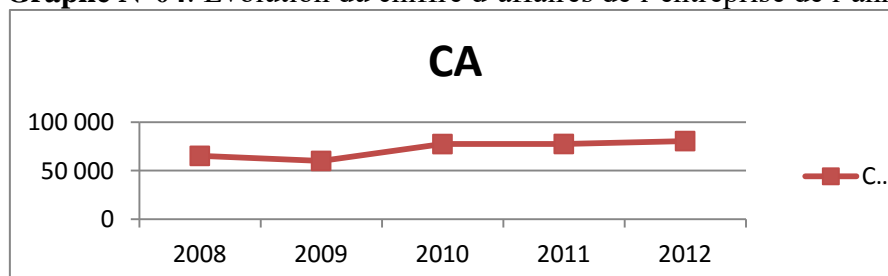
Tableau N°06: Evolution du chiffre d'affaires de l'entreprise de l'année 2008 à 2012.

En milliers DA

ANNEE	2008	2009	2010	2011	2012
CA ANNUEL	65 283	60 058	77 471	77 562	80 544

Source : documents de l'entreprise

Graphe N°04: Evolution du chiffre d'affaires de l'entreprise de l'année 2008 à 2012



Source : documents de l'entreprise

La stimulation et la formation du personnel commercial dans les pratiques marketings est souhaitable. La publicité par la télévision et même l'Internet est souhaitable, car elle pratique seulement la publicité directe, par téléphone et envoi de catalogues.

2.4.4 - l'analyse de la fonction technique et de maintenance :

La stratégie de l'entreprise est orientée vers le management qualité (certification ISO), et la modernisation de l'outil de production pour la fabrication de produits performants et compétitifs. Le matériel est vétuste (30 ans), et l'importance doit être donnée à la fonction maintenance, pour permettre la continuité de l'outil de production.

3. Les Outils d'analyse stratégique de l'entreprise

Etant donné que l'entreprise est de petite taille et agit sur un seul domaine d'activité, les outils universels ne peuvent être appliqués. C'est à travers le plan directeur management (contenant les buts stratégiques, les objectifs opérationnels et plans d'actions) et les tableaux de bord mensuels et annuels avec les documents de synthèse, discutés en revue de direction, qu'on fait l'analyse de la situation économique et financière de l'entreprise, et de là permettre les projections futures.

C) – Les Choix stratégiques et les implications organisationnelles de l'entreprise ABRAS

A travers la démarche stratégique de l'entreprise, des choix stratégiques ont été retenus pour l'ensemble et pour les activités. A cet effet, la décision stratégique correspondante aura un effet d'entraînement sur l'entreprise et plus particulièrement sur son organisation.

Les choix organisationnels correspondants aux choix stratégiques sont :

- les choix de ressources internes et le développement des compétences.
- le choix de la structure et l'adaptation de la culture d'organisation.

1. Les choix stratégiques de l'entreprise ABRAS

Les choix stratégiques retenus pour l'entreprise ABRAS sont :

- Pour la stratégie de développement de l'entreprise(ou stratégie d'ensemble), le choix a été porté sur : **la Spécialisation** dans son domaine d'activité.

Ce choix est dû aux effets cumulés de l'expérience dans son domaine d'activité.

- Pour la stratégie d'activité de l'entreprise(DAS) ; c'est **le Maintien** dans ses activités de base (production et commercialisation d'abrasifs).

1.1- Le Choix des ressources et le développement des compétences

Au regard de ses moyens limités (trésorerie, déficits...), de la concurrence, et de l'ancienneté de l'outil de production ; la décision stratégique serait de se maintenir dans le court et moyen terme et de se développer dans le long terme.

▪ Les Choix dans le Court et Moyen Terme

Le maintien à court et moyen terme est subordonné à l'augmentation de ses ventes et la prise de parts de marchés supplémentaires, par :

- une agressivité commerciale et le développement marketing.
- le renforcement du réseau de distribution actuel.
- la promotion des ventes et la publicité.
- la participation aux foires et expositions (interne, externe).
- le développement d'une politique commerciale au niveau du groupe ENAVA (cessions inter filiales).

- la formation du personnel (commercial). A ce titre un plan de formation a été retenu pour toute l'entreprise.
- le développement de l'accueil et la satisfaction du client.

▪ Les Choix dans le Long Terme

Les actions envisageables dans le long terme peuvent être :

- La fabrication de produits diversifiés
- L'exportation : contacts de différents utilisateurs étrangers
- Le partenariat : il est envisageable au niveau de l'entreprise et du groupe ENAVA.

1.2- Le Choix de la Structure Organisationnelle et de la culture d'entreprise

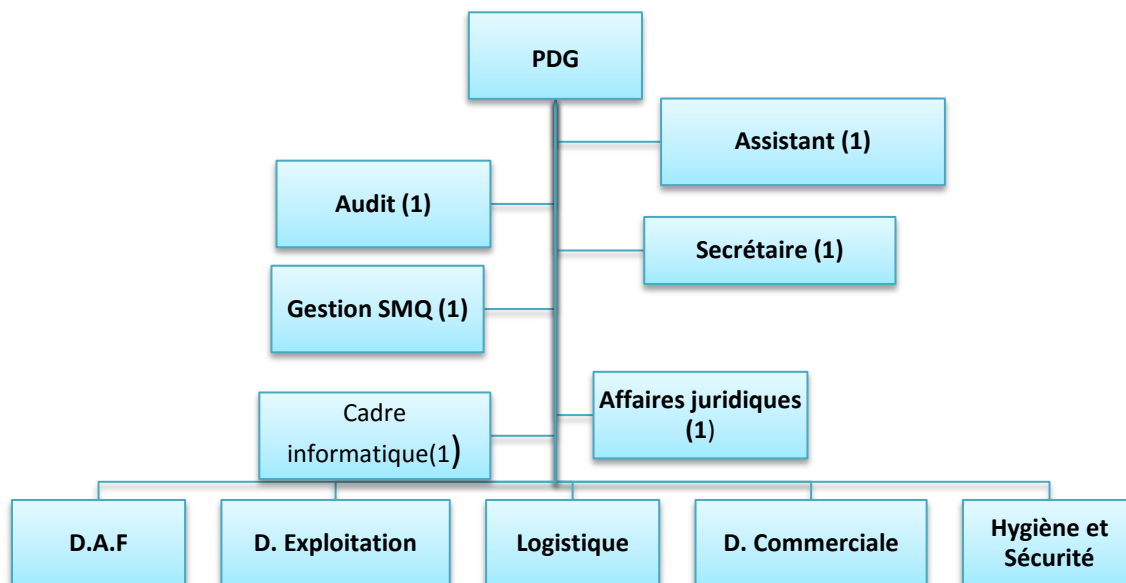
Différentes structures organisationnelles ont été mises en place, dans le but de diminuer les effectifs (368 agents à la création de l'entreprise à 132 agents ciblés à la fin de l'année 2013).

La structure organisationnelle choisie est de type fonctionnelle, accordant plus d'intérêt à la polyvalence et au métier.

A ce titre une nouvelle culture adaptée est souhaitable pour redonner plus de stabilité et de dynamisme à l'entreprise

Schémas N°05: Organigramme cible de la Filiale ABRAS EN 2013

Effectif prévu : 132 Agents



Source : Documents de l'Entreprise ABRAS

BIBLIOGRAPHIE

En Français

- 1 – J.F.Soutenain, P.Forcet"organisation et gestion de l'entreprise"Editions FOUCHER 2004
- 2 - A. Beaufils, J.M.Guillot "gestion stratégique et politique de l'organisation" G.Morin 1987
- 3 - A. Martinet" stratégie " Vuibert 1983

-
- 4 - Dupuy, Marmuse, Kalika, Trahand" les systèmes de gestion" Vuibert 1989.
 5 - G .Johnson, R.Wittington, K.Scholes, F.Fréry"Stratégie"8ème édition, Pearson 2008
 6 - G.Johnson, R.Wittington, K.Scholes, F.Fréry"Stratégie" 9ème édition, Pearson 2011
 7 - H.Mintzberg"Structure et dynamique des organisations" Edition d'Organisation 1995
 8 - J.BRILMAN" les meilleures pratiques du management" 4ème édition d'organisation 2003
 9 - J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni" Management, Stratégie et Organisation" Vuibert Gestion 1996
 10 - J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni" Management, Stratégie et organisation" Vuibert 2006(6è édition)
 11- J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni " le Management-stratégie et organisation" Vuibert 2008, 7è édition
 12 - L.Boyer, N.Equilbey"Organisation, Théories et applications" Ed 2003
 13 - P. Charpentier "organisation et gestion de l'entreprise" Nathan 1997,
 14 - P. Conso, F.Hemici "l'entreprise en 20 leçons" 3ème édition, Dunod 2003.
 15 - P.Lasségue"identités de la gestion" Vuibert gestion, Mars 1991.
 16 - R .Soparnot "Management des entreprises", Stratégie, Structure, Organisation, Dunod 2009
 17 - T.Atamer, R.Calori « Diagnostic et décisions stratégiques » 2è édition, Dunod, Paris 2003
 18 - B.H.Abtey, A. Vinay "contrôle de la gestion stratégique de l'entreprise" éditions techniques 1984
 19 - M.Marchesnay"la Stratégie, du diagnostic à la décision industrielle", chotard & associés éditeurs 1986.
 20 - BENGT Karloff« La stratégie des affaires » OPU 1994
 21 - documents de l'entreprise.

بالعربية

- 22- اسماعيل محمد السيد " الإدارة الإستراتيجية " المكتب العربي الحديث – ط/2002
 23- ع. بن حبيب "اقتصاد و تسيير المؤسسة", OPU - 2002

Site Web

- 24- www.google J.S.Pierre" Management stratégique et valeur intrinsèque de l'entreprise" Avril 1999.

La motivation au travail - Cas SONATRACH

BEDAD Fouzia
Etudiante en doctorat à l'université de Tlemcen
– Algérie
fouzia_bedad@yahoo.fr

BELGOUM Farid
Enseignant à l'université d'Oran- Algérie
faridbl@yahoo.fr

Résumé :

L'objectif de cette étude est celui de donner un aperçu sur les notions de motivations des travailleurs dans l'entreprise et sur les facteurs favorisant cette motivation qui varie dans le temps : sélection ergonomie dans le travail, stimulants financiers, reconnaissance du travail par les responsables hiérarchiques, apprentissage, recyclage et formation, processus de participation aux objectifs fixés, mobilisation des ressources humaines, influence de l'environnement sur la compétence de l'employé,...

La mobilisation du travailleur autour des objectifs de l'entreprise SONATRACH garantit le succès de cette entreprise dans son domaine l'activité et sur le marché. Cette mobilisation doit être bien pensée et bien adapté aux attentes des travailleurs.

Mots clés :

Motivation, réussite d'entreprise, avantage concurrentiel, gestion des ressources humaines et performance collectives.

Introduction

Le concept de motivation prend une place très importante dans l'entreprise moderne car il semble, à la fois, le facteur qui pourrait expliquer la réussite ou l'échec de tel ou tel mode de management dans l'entreprise, qui permettrait de conquérir un avantage concurrentiel décisif sur le marché; mais aussi la clé d'une bonne gestion des ressources humaines. La motivation, dans une organisation, est un enjeu majeur qui repose sur le principe selon lequel la réussite de l'entreprise dépend des performances collectives, elles-mêmes dépendant des performances individuelles et de l'investissement de chacun. En suite de nombreuses études ont vu le jour, c'est alors qu'on a pu comprendre que la motivation était d'une importance considérable pour les organisations.

Le salarié recherche un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Face à cette évolution des comportements, les entreprises se doivent désormais d'intégrer cette nouvelle donne dans la gestion des relations sociales. Car les paramètres de notation des entreprises changent également. Leurs résultats s'apprécient de plus en plus dans une approche de développement durable, où les critères sociaux, notamment, tiennent une place réaffirmée.

La fonction RH doit donc adopter une approche davantage marketing qui part dorénavant des besoins et des attentes des salariés. Mieux les connaître pour satisfaire leurs attentes – en phase avec les besoins de l'entreprise. La performance ne peut s'obtenir que par la motivation réelle et organisée du capital humain de l'entreprise. Car,

la compétitivité repose essentiellement sur l'adhésion des collaborateurs aux objectifs de leur entreprise.

Notre problématique cherche à répondre à la question suivante : **Quels sont les facteurs influençant la motivation des salariés au niveau de la Sonatrach avale de la willaya d'Oran ?**

Notre démarche d'analyse repose sur une étude descriptive pour définir les concepts de base de notre article et une étude analytique basée sur un questionnaire distribué sur un échantillon des salariés.

1. Les fondements de motivation

Le concept de motivation est passé par plusieurs changements afin d'arriver à sa définition actuelle. Dans ce chapitre, nous allons observer différentes approches afin d'expliquer la motivation de l'homme au travail. Nous pouvons retenir principalement l'aspect d'équilibre dynamique entre trois facteurs déterminants, soit l'individu (l'homme), la tâche (le travail) et l'organisation (l'entreprise).

C'est donc à partir de cet axe qu'il faudrait orienter notre attention pour saisir la dynamique originelle de la motivation au travail. L'organisation ou le noyau social ne contribuerait en fait qu'à donner un certain relief à cette dynamique. Elle composerait l'environnement interactif, mais complémentaire à la relation de base.

2. L'historique de motivation

2.1. la motivation économique (1900-1925)

Dans cette première période, avec la naissance du behaviorisme, la psychologie expérimentale portait davantage sur l'application des renforcements sur l'apprentissage que sur la motivation, cette dernière n'était pas le premier intérêt dans les entreprises (la sélection du personnel et l'ergonomie les intéressaient davantage), car les entreprises disposaient d'une main d'œuvre abondante et peu instruite, issue de la migration d'une grande partie de la population rurale vers les grandes villes, c'était le règne des ingénieurs dans une industrie essentiellement manufacturière, leurs dirigeants étaient convaincus, dans ce contexte, que les stimulants financiers étaient le seul facteur de motivation des employés auxquels il fallait assigner une tâche spécifique et des objectifs précis à atteindre.

Ces principes, précurseurs lointains de la motivation par l'établissement d'objectifs, furent bien établis par Taylor en 1911, dans ce qu'il appela l'organisation scientifique du travail, que nous allons développer dans ce chapitre.

2.2. la motivation par la satisfaction des besoins (1925-1950)

Cette période a été marquée par la mesure des attitudes pour identifier les sources de motivation, par conséquent plusieurs études sur la satisfaction au travail montraient que les employés étaient motivés par autre chose que l'argent, et qu'ils lui préféraient des tâches variées, l'autonomie pour les effectuer, des bonnes relations avec les collègues, de la reconnaissance et de la sécurité (décidément, la redécouverte ultérieure de ces stimulants ne surprendra donc pas) ; les études de *Mayo* et *Maslow* faisaient marquer cette période.

2.3. l'influence de l'environnement sur la motivation (1950-1975)

À partir de 1950, les études sur la motivation ont changé de cap de façon assez marquante, en effet les chercheurs ont délaissé les explications internes de la motivation, c'est-à-dire centrées sur l'individu seul, pour s'ouvrir aux réalités de l'entreprise et à l'influence de l'environnement de l'employé sur ses comportements, ils devenaient en quelque sorte « un peu behavioristes » ; leurs études étaient de plus en plus utiles aux dirigeants d'entreprises, les caractéristiques des postes, les politiques favorisant la justice organisationnelle, la gestion des performances et des récompenses attendues et la direction par objectifs sont les éléments motivationnels qui ont marqué cette période fertile pour la compréhension des mobiles humaine.

2.4. variation sur un même thème (1975-2000)

Le dernier quart du siècle dernier a encore montré de l'intérêt pour les variables de l'environnement organisationnel en approfondissant celles qui prédominaient au quart précédent, d'autres donnèrent une importance supplémentaire à l'apprentissage vicariant, la justice procédurale et même le processus de participation aux décisions pour motiver les employés.

Que réservent les travaux sur la motivation pour ce début du troisième millénaire ? Beaucoup sont encore en friche, de façon un peu désordonnée, certaines son traitent directement la motivation, d'autres indirectement, mais on peut constater l'émergence de quelques thèmes porteurs : l'autonomisation, l'organisation apprenant pour la même raison et les idées de chercheurs sur là, mobilisation du personnel.

3. Définition de motivation

Selon *R.Vallerand* et *E.Thill* «le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement».³⁷

McShene et *Benabou*³⁸ considèrent que la motivation fait référence aux forces qui influencent l'orientation, l'intensité, et la persistance du comportement volontaire d'une personne. Autrement dit, la motivation est une certaine énergie (intensité) investie volontairement et de façon durable (persistance) par un individu et dirigée vers un but (orientation) dont l'atteinte lui procure satisfaction (gratification).

Comme on peut le voir dans cette définition, la motivation au travail présent au moins quatre caractéristiques qui lui sont propres, tout d'abord son caractère volontariste : la motivation est un investissement volontairement consenti, donc un choix qui n'a pas besoin d'être stimulé constamment par autrui (un supérieur) ou par la contrainte.

³⁷ Robert Vallerand et Edgar Thill, Introduction au concept de motivation, dans «Introduction à la psychologie de la motivation », éd. Vigot, Québec,1993,p :5.

³⁸ Steven MC SHANE et Charles BENABOU, « comportement organisationnel », éd. Mac Graw Hill, Montréal, 2008, p : 243.

La seconde propriété de motivation est sa durée ou son caractère persistant, un effort qui ne dure pas longtemps ne peut être apparenté à la motivation ; il est alors davantage du ressort de l'enthousiasme du moment, ou de l'effet de mode, ou d'une énergie issue de pression d'événements particuliers ou de groupe sociaux, cet effort diminue généralement après la disparition de ces éléments, par exemple, un individu vraiment motivé à gravir les échelons de la hiérarchie ne se découragera pas à la première difficulté et il persistera dans ces efforts dans des années durant, le cas échéant.

La troisième caractéristique est son orientation, un individu peut être motivé, mais ne pas savoir où ni comment canaliser ses efforts (c'est le cas d'employé qui gaspille leurs talents à accomplir des tâches mal définies et à remplir des mandats imprécis), en entreprise la motivation des gens est généralement orientée vers des tâches précises et vers des objectifs à atteindre.

Enfin, le dernier caractère de la motivation est son aspect gratifiant ; les gens qui atteignent les buts qu'ils s'étaient fixés sont satisfaits, car ils retirent généralement « une récompense » de leurs efforts, ne serait-ce que le plaisir même de voir atteint ces buts ; en entreprises les récompenses de comportement motivé et efficace sont multiples : félicitations, primes, promotion, etc.

Outre, la motivation représente l'une des lignes de distinction entre les ressources humaines et les autres ressources de l'entreprise, les ressources techniques et financières ne se motivent pas, elles sont dotées d'un certain rendement, d'une certaine performance qui sont toujours identiques à elles-mêmes et quantifiables, mais l'individu est autre chose qu'un outil de production, dont on atteindrait un rendement constant défini par l'ancienne norme taylorienne, sa performance peut varier de -l'infinie à + l'infinie, tout dépend du degré de motivation.

4. les éléments de favorisation de la motivation

Elles sont de trois ordres :

A- Tout d'abord, éliminer tous les critères anti-démotivants : les enquêtes de motivation révélant clairement qu'il existe un certain nombre de facteurs qui génèrent la motivation.

Il s'agit des facteurs suivants :

- Un environnement physique de travail acceptable, des conditions d'hygiène et de sécurité.
- Des conditions de salaire minimal.
- L'attention portée aux ressources humaines.
- La qualité de l'encadrement.

La première étape de toute politique de motivation est donc de neutraliser ses facteurs démotivants.

B- Créer dans l'entreprise un environnement favorisant l'épanouissement de quelques grands pôles de motivation, tel que :

- La réalisation de soi.
- Le sentiment de reconnaissance.

- L'accès à des responsabilités.
- La satisfaction tirée du travail lui-même.
- Les perspectives d'avancement, l'ambition personnelle.

C- Promouvoir à tous les niveaux de dialogue manager/ subordonne, et mettre en place les structures permettant aux premiers de valoriser les sources de motivations personnelles des seconds.

Si l'entreprise considère aujourd'hui les hommes comme leurs principales richesses, il est vrai également que la différence de performance entre deux entreprises à potentiels équivalents se fera par leur capacité à les motiver.

5. la relation entre la motivation et la performance

La relation entre ces deux concepts présente quatre cas de figure:

- L'employé est motivé et performant, c'est évidemment le plus souhaitable s'il satisfait l'employé et l'employeur, ici on se trouve devant un employé compétent, intéressé à sa tâche, qui désire atteindre les buts, qu'il s'est fixés et qui bénéficie des ressources que l'entreprise met à sa disposition.

- L'employé est motivé mais non performant, dans ce cas, l'employé désire se rendre utile, mais il ne possède pas les compétences nécessaires ou les ressources pour mener à bien les tâches qui lui sont assignées, il peut aussi subir la pression de son groupe d'appartenance qui le contraint à performer en dessous de ce qu'il pourrait accomplir, une autre cause possible est que l'individu n'est pas au bon poste, ses compétences et ne correspondant pas à ceux que son poste exige.

- L'employé n'est pas motivé mais il est performant, ce cas se présente lorsque le travail n'offre aucune d'intérêt à l'individu, ou qu'il ne correspond pas à ses valeurs, ou encore lorsque l'employé est trop qualifié pour sa poste, mais qu'il est obligé de performer pour ne pas perdre le revenu que lui apporte son travail, voir son emploi ; cette performance peut aussi être due à des contrôles sévères du rendement de l'employé ou à des pressions à la hausse de son groupe d'appartenance.

- L'employé n'est ni motivé ni performant, c'est évidemment un cas de figure où l'employé et l'entreprise auront un prix à payer ; l'employeur dans ce cas peut manquer de ressources, de compétences et d'intérêt, il n'est pas non plus au bon poste et sa performance est peu supervisée, il se peut aussi que cette baisse de régime soit passagère, l'individu éprouvant des problèmes personnels comme un deuil, un divorce ou encore était complètement épuisé physiquement et mentalement à cause de la nature de son travail(stress, etc.).

6. l'évaluation du système de motivation à Sonatrach avale

6.1. La démarche de l'étude

Nous avons adopté dans notre travail, une démarche quantitative, et sur la base de l'analyse de la littérature portant sur la motivation au travail, nous avons construit un questionnaire initial. Notre analyse porte sur l'analyse des données à travers l'utilisation du logiciel SPSS 20.

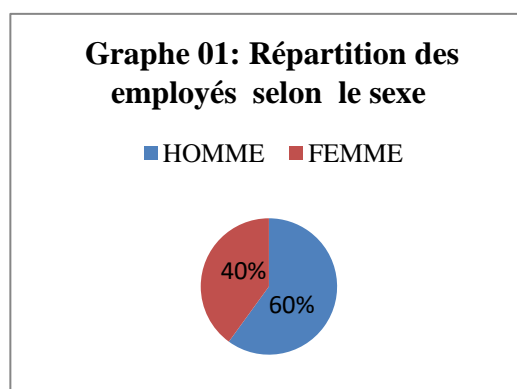
Nous avons choisi d'explorer la structure motivationnelle à partir d'un panier de 32 items pour être en phase avec les dimensions identifiées. La motivation des employés est mesurée selon les normes de la coopération. Les réponses sont étalées sur une échelle de Likert à 5 points: Jamais (1), rarement (2), parfois (3), souvent (4) et toujours (5).

Après le traitement des données nous allons présenter les résultats de chaque variables constituant l'étude. Plusieurs séances nous ont permis d'arrêter un questionnaire provisoire qui a été par la suite validé par le directeur des ressources humaines.

6.3.Présentation de l'échantillon

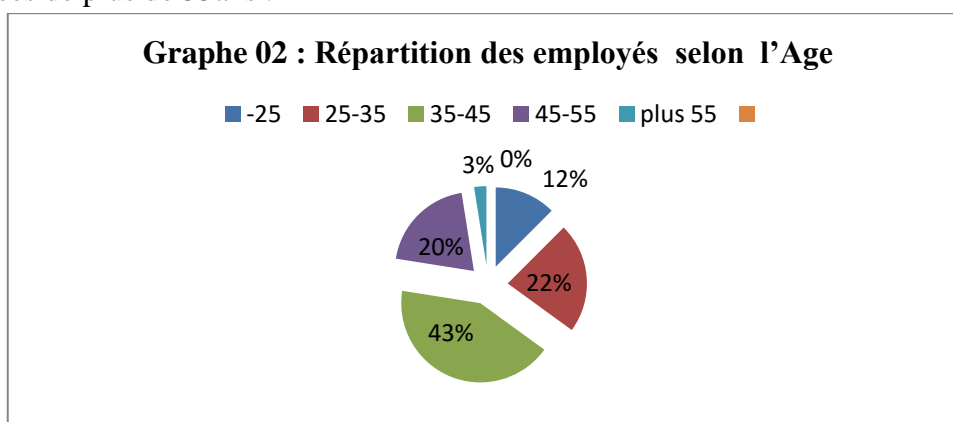
Le choix de l'échantillon porte sur une société, situer au niveau de la wilaya d'Oran, spécialisé dans le secteur de l'hydrocarbure (SONATRACH AVAL).

Le questionnaire a été distribué à un certain nombre de cadres au niveau de la société. L'échantillon comporte 40 salariés (cadres) sur un nombre total d'environ 400 cadres.



Source : résultat de l'étude

La tranche d'âge qui représente le plus l'échantillon est celle de 35/45ans avec un taux de 42.5%, ensuite la tranche 25/35 ans à 22.5%, et la tranche 45/55ans avec un taux de 20% ce qui montre une structure d'effectif qui comprend en majeure partie des seniors, puis suit la tranche la plus jeune de -25ans avec 12,5% le reste concerne les employées âgées de plus de 55ans .



Source : résultat de l'étude

Il s'avère que 12,5% d'entre eux ont moins de 5ans d'expérience,25% entre 5/15ans, 40% entre 15/25 ans et l'expérience des 22,5% qui restent dépassent 25 ans.

6.4.Les résultats

Selon le tableau (06) la valeur α de Cronbach³⁹ varie entre : 0.808 (**Travail d'équipe**), 0,754(**Objectifs du travail**), 0.751 (**Carrière professionnelle**), 0,750 (**les raisons de la démotivation**), 0,740 (**les politiques de l'entreprise**), 0,730(**la formation**) puis 0,729 (**Charge de travail**) et 0,724 (**Sens d'appartenance et d'implication**).

Nous pouvons constater que la cohérence de cette échelle de mesure est très satisfaisante puisqu'un coefficient α de Cronbach plus de 0,70 est acceptable.

Tableau (01) : Alpha de Cronbach

Les axes	Alpha de Cronbach
Objectifs du travail	,754
Sens d'appartenance et d'implication	,724
Les politiques de l'entreprise	,740
Charge de travail	,729
Travail d'équipe	,808
La formation	,730
Carrière professionnelle	,751
Les raisons de la démotivation	,750

Source : les résultats de l'étude

6.5.Résultat de l'analyse de la moyenne

L'analyse de la moyenne constitue la mesure de la tendance centrale la plus fréquemment employée. Elle sert à évaluer la moyenne des données collectées à l'aide d'une échelle d'intervalle.

- Nous présenterons maintenant les résultats obtenus pour chacun des facteurs. Par la suite, nous regarderons comment les cadres de cette recherche ont répondu aux questionnaires en fonction de ces variables.

Tableau (02) : la moyenne et l'écart type du facteur « Objectifs du travail »

Valeurs		Moy	E.type	Classement
Objectifs du travail				
01	Mon travail comble mes plans de carrière.	3,8500	,73554	4
02	Mon travail concorde bien avec mes valeurs personnelles.	4,2000	,96609	1
03	Mon travail me permet d'établir des relations avec les autres.	4,1250	1,09046	2
04	Je fais ce travail pour le salaire.	3,8750	1,09046	3
Total		4,0125	,74453	

Source : résultat de l'étude

³⁹Le coefficient alpha de Cronbach mesure la cohérence interne des questions posées. Sa valeur s'établit entre 0 et 1, étant considérée comme "acceptable" à partir de 0,7

Dans ce cadre, les items de l'Axe **Objectifs du travail** sont conçus pour évaluer les objectifs et attentes des employés par rapport à leur travail que ce soit personnel ou professionnel.

Les moyennes d'items sont satisfaisantes, ce qui indique que cet élément joue un rôle positif dans la motivation des employés au travail.

Tableau (03) : la moyenne et l'écart type du facteur « Sens d'appartenance et d'implication »

Valeurs		Moy	E.type	Classement
Sens d'appartenance et d'implication				
05	Cette organisation signifie beaucoup pour moi	3,8750	,64798	2
06	Je ressens les problèmes de cette organisation comme s'ils étaient les miens	3,7000	,68687	3
07	J'éprouve du plaisir à parler de cette organisation à des gens extérieurs	3,9500	1,08486	1
Total		3,8417	,66661	

Source : résultat de l'étude

Ainsi, les items mesurant le **Sens d'appartenance et d'implication** ont une tendance positive (entre 3.8 - 3.9), ce qui montre que les employés sont motivés vis-à-vis de cet axe

Tableau(04) : la moyenne et l'écart type du facteur « Les politiques de l'entreprise »

Valeurs		Moy	E.type	Classement
Les politiques de l'entreprise				
08	La gestion des ressources humaines est une véritable préoccupation de l'entreprise	4,250	1,0063	2
09	La gestion du personnel est très performante	3,950	1,1535	3
10	Je me sens soutenu, encouragé, dans mon travail	4,250	,86972	1
11	Je suis reconnu pour mes succès.	3,700	1,1368	5
12	Mes opinions sont souvent demandées par mes supérieurs peu importe mon statut hiérarchique au sein de l'entreprise.	3,500	1,0621	6
13	Les erreurs font partie de l'apprentissage au sein de mon entreprise.	3,725	,96044	4
Total		3,895	,68322	

Source : résultat de l'étude

Egalement, l'axe **les politiques de l'entreprise** a un niveau d'application élevé pour les items 09 ; 11 ; 12 ; et 13 et à niveau très élevé pour les deux items : « La gestion des ressources humaines est une véritable préoccupation de l'entreprise » et « Je me sens soutenu, encouragé, dans mon travail » qui est le plus pratiqué dans l'échantillon.

Tableau(05) : la moyenne et l'écart type du facteur «Charge de travail »

Valeurs		Moy	E.type	Classement
Charge de travail				
14	Mes tâches au travail sont répétitives.	4,2000	,75786	1
15	Je dispose du temps nécessaire pour exécuter mon travail.	3,9500	,71432	2
16	Attendre le travail de collègues ou d'autres départements ralentit souvent mon propre travail.	3,5000	,55470	4
17	Mon travail demande de travailler très vite.	3,8500	,69982	3
Total		3,8750	,50952	

Source : résultat de l'étude

Tableau (06) : la moyenne et l'écart type du facteur « Travail d'équipe »

Valeurs		Moy	E.type	Classement
Travail d'équipe				
18	Mes collègues m'encouragent et me soutiennent au travail	4,1750	1,05945	1
19	La communication est facile entre mes collègues.	4,1500	1,16685	2
20	J'ai un pouvoir décisionnel à l'intérieur de mon équipe de travail	4,0500	,93233	3
Total		4,1250	,89852	

Source : résultat de l'étude

Tableau (07) : la moyenne et l'écart type du facteur « Carrière professionnelle »

Valeurs		Moy	E.type	Classement
Carrière professionnelle				
24	Mon travail m'offre l'opportunité d'utiliser mes compétences.	4,0000	,96077	3
25	Mon travail me permet d'évoluer au niveau hiérarchique	3,7250	1,21924	1
26	Mon travail m'offre des possibilités d'évolution de carrière intéressantes.	3,4750	,98677	2
Total		3,7333	,86791	

Source : résultat de l'étude

Quant aux items qui constituent l'axe : **Charge de travail**, **travail d'équipe** et **Carrière professionnelle**, ils interviennent à leur tour positivement avec un niveau d'application élevé entre (3.5 et 4.2) donc cet élément semble être aussi responsable des motivations des salariés au travail.

Tableau (08) : la moyenne et l'écart type du facteur « la formation »

Valeurs		Moy	E.type	Classement
La formation				
21	Les formations continues que j'ai suivies correspondaient à mes besoins réels sur le terrain	3,0500	,78283	3
22	L'entreprise consacre un budget suffisant pour la formation	3,8000	,93918	2
23	La formation se focalise sur les nouvelles techniques	4,1500	,92126	1
Total		3,6667	,71213	

Source : résultat de l'étude

En couronnant avec l'axe **Formation** avec une moyenne satisfaisante on constate néanmoins une variation entre les items avec un niveau d'application élevé en ce qui concerne les items 22 et 23 et avec un niveau moyen appliqué à l'item « les formations continues que j'ai suivies correspondaient à mes besoins réels sur le terrain » ce qui prouve que les deux premiers items interviennent plus que le dernier dans la motivation des employés d'après l'échantillon

L'analyse de la corrélation

L'analyse du coefficient de la corrélation de Pearson nous montre qu'il y a une relation positive entre les différents facteurs de l'étude, le coefficient du Pearson dépasse 40% et s'avère que les objectifs de travail, le sens d'appartenance, la politique de l'entreprise, la formation la gestion de carrière sont bien corrélées l'un de l'autre, même c'est la valeur de cette relation varie entre ces facteurs.

Tableau (09) : la corrélation entre les facteurs

Corrélations						
		Objectifs du travail	Les politiques de l'entreprise	La formation	Travail d'équipe	Sens d'appartenance et d'implication
Objectifs du travail	Corrélation de Pearson	1	,763**	,443**	,796**	,650**
	Sig. (bilatérale)		,000	,004	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
Les politiques de l'entreprise	Corrélation de Pearson	,763**	1	,509**	,850**	,779**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
La formation	Corrélation de Pearson	,443**	,509**	1	,539**	,600**
	Sig. (bilatérale)	,004	,001		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
Travail	Corrélation de Pearson	,796**	,850**	,539**	1	,766**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000

d'équipe	N	40	40	40	40	40
Sens d'appartenance et d'implication	Corrélation de Pearson	,650**	,779**	,600**	,766**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						

Source : résultat de l'étude

6.6. Les tests :

Les hypothèses :

Les Objectifs du travail :

- H0 : les Objectifs du travail ne contribuent pas à la motivation au travail (H0 : $\mu < 3$, on l'accepte si : sig. $\alpha \geq 0.05$ ou t calculée < t critique (tableau))
- H1 les Objectifs du travail contribuent à la motivation au travail (H1 > 3, on l'accepte si sig. $\alpha < 0.05$ ou t calculée > t critique (tableau)).

Le Sens d'appartenance et d'implication :

- H0 : les Sens d'appartenance et d'implication ne contribuent pas à la motivation au travail (H0 : $\mu < 3$, on l'accepte si : sig. $\alpha \geq 0.05$ ou t calculée < t critique (tableau))
- H1 les Sens d'appartenance et d'implication contribuent à la motivation au travail (H1 > 3, on l'accepte si sig. $\alpha < 0.05$ ou t calculée > t critique (tableau)).

Les politiques de l'entreprise :

- H0 : Les politiques de l'entreprise ne contribuent pas à la motivation au travail (H0 : $\mu < 3$, on l'accepte si : sig. $\alpha \geq 0.05$ ou t calculée < t critique (tableau))
- H1 Les politiques de l'entreprise contribuent à la motivation au travail (H1 > 3, on l'accepte si sig. $\alpha < 0.05$ ou t calculée > t critique (tableau)).

La Charge de travail :

- H0 : la charge de travail ne contribue pas à la motivation au travail (H0 : $\mu < 3$, on l'accepte si : sig. $\alpha \geq 0.05$ ou t calculée < t critique (tableau))
- H1 la charge de travail contribue à la motivation au travail (H1 > 3, on l'accepte si sig. $\alpha < 0.05$ ou t calculée > t critique (tableau)).

Le travail d'équipe :

- H0 : le travail d'équipe ne contribue pas à la motivation au travail (H0 : $\mu < 3$, on l'accepte si : sig. $\alpha \geq 0.05$ ou t calculée < t critique (tableau))
- H1 le travail d'équipe contribue à la motivation au travail (H1 > 3, on l'accepte si sig. $\alpha < 0.05$ ou t calculée > t critique (tableau)).

La formation :

- H0 : La formation ne contribue pas à la motivation au travail (H0 : $\mu < 3$, on l'accepte si : sig. $\alpha \geq 0.05$ ou t calculée < t critique (tableau))

- H1 La formation contribue à la motivation au travail ($H1 > 3$, on l'accepte si $\text{sig.} \alpha < 0.05$ ou t calculée $> t$ critique (tableau).

La Carrière professionnelle :

- H0 : La Carrière professionnelle ne contribue pas à la motivation au travail ($H0 : \mu < 3$, on l'accepte si : $\text{sig.} \alpha \geq 0.05$ ou t calculée $< t$ critique (tableau))
- H1 La Carrière professionnelle contribue à la motivation au travail ($H1 > 3$, on l'accepte si $\text{sig.} \alpha < 0.05$ ou t calculée $> t$ critique (tableau)).

Afin de tester les hypothèses de recherche, nous avons réalisé un t-test. Le **tableau (10)** présente une synthèse des résultats obtenus : les hypothèses sont vérifiées et acceptées, la valeur t est respectivement de 8.6, 7.9, 8.2, 10.8, 7.9, 5.9 et 5.3 respectivement pour les facteurs des « objectifs de travail », « le Sens d'appartenance et d'implication », « Les politiques de l'entreprise », « la Charge de travail », « le travail d'équipe », « la formation » et « la Carrière professionnelle » avec Sig. Inférieure à 5%, autrement dit, ces facteurs contribuent à la motivation au travail.

Tableau (10): Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Objectifs du travail	8,601	39	,000	1,01250	,7744	1,2506
Sens d'appartenance et d'implication	7,985	39	,000	,84167	,6285	1,0549
Les politiques de l'entreprise	8,293	39	,000	,89583	,6773	1,1143
Charge de travail	10,861	39	,000	,87500	,7120	1,0380
Travail d'équipe	7,919	39	,000	1,12500	,8376	1,4124
La formation	5,921	39	,000	,66667	,4389	,8944
Carrière professionnelle	5,344	39	,000	,73333	,4558	1,0109

Source : résultat de l'étude

Conclusion

L'objet de cet article est de recherche à porter sur les facteurs influençant la motivation des salariés (cadres) dans les entreprises du secteur de l'industrie. Afin de mener à bien ce travail, nous avons défini dans une première partie différents concepts tels que la motivation, mais également les diverses théories relatives à la motivation des salariés. Puis, nous avons abordé la problématique actuelle, celle des facteurs influençant la motivation des salariés au travail, en développant les causes mais aussi en montrant comment certaines entreprises se différencient par rapport à d'autres en maintenant la motivation des salariés. Dans une seconde partie, nous nous sommes intéressés à la méthode de l'enquête de terrain. Nous avons vu quelle était la stratégie d'accès au terrain d'une part, pour les professionnels, d'autre part, pour les salariés. Ensuite, nous

nous sommes attachés à montrer les intérêts du recours à la méthode quantitative. Enfin, nous avons expliqué de manière détaillée les différents thèmes et questions abordés dans le questionnaire distribué aux cadres.

Il est également important de souligner que les différentes techniques de motivation étudiées sont contingentes par nature. En effet, il n'existe pas de techniques universelles, ainsi les services ressources humaines doivent prendre en compte de nombreux facteurs avant de mettre en place une politique de motivation. Ces facteurs de contingence sont liés au secteur d'activité de l'entreprise, aux différentes personnalités des salariés mais également à la conjoncture économique. En effet, notamment en période de crise, la direction des ressources humaines doit redoubler d'efforts quant à la mise en œuvre de la motivation de ses collaborateurs. Ce mémoire nous a également permis de mener une réflexion et proposer des pistes d'amélioration en apportant des préconisations basées sur trois axes importants. À la suite des investigations menées, nous avons pu mettre en avant la motivation liée aux méthodes de management, aux conditions de rémunération et enfin aux conditions de travail. La réalisation de ce mémoire nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances au sujet de la motivation des salariés, ce qui nous sera utile pour notre future carrière professionnelle dans les ressources humaines.

A. Ouvrages

1. LEBOYER Claude Levy, « la motivation au travail, modèles et stratégies », éd. organisation, 3e éd., paris, 2006, p : 46.
2. LECOMTE Brunet-, FAUCONNIER Jean, PERETTI Jean-Marie, « Oser la qualité en ressources humaines » éd. Paris : Organisation, 1997
3. MC SHANE Steven et BENABOU Charles, « comportement organisationnel », éd. Mac Graw Hill, Montréal, 2008.
4. ROJOT Jacque, ROUSSEL ROUSSELPatrice, VANDENBERGHE Christian «comportement organisationnel - Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel Vol. 3 » éd.de Boeck, février 2009.
5. VALLERAND Robert et THILL Edgar, Introduction au concept de motivation, dans «Introduction à la psychologie de la motivation », éd. Vigot, Québec, 1993.

B. Articles et rapports :

1. AUBRET Jean « Motivation et ressources humaines », revue Éducation permanente,03/1998.
2. Caisse nationale des Allocations familiales, Favoriser la motivation au travail recueil de pratiques Édition • octobre 2009.
3. NUTTIN Joseph,« Théorie de la motivation humaine du besoin au projet d'action », éd. Presses Universitaires, paris, 2000.

-
4. ROUSSEL Patrice: « La motivation au travail – Concepts et théories », (Roussel, P., (2000), *Notes du LIRHE*, n°326, octobre 2000, (<http://w3.univ-tlse1.fr/LIRHE/publications/notes/326-00.pdf>)
 5. SEKIO Lakhdar, BAYAD Mohammed, PERETTI J.M, *Gestion des Ressources Humaines*, éd. De BOECK, Bruxelles, 2000.