

# Changer pour innover

**Baroudi Mohammed**

**Maitre assistant (A)**

**Ecole supérieure de commerce d'Alger**

---

## **Résumé :**

Pour certaines organisations l'initiation du changement technologique ne rencontre aucune résistance pour autant que la structure y suive. Pour d'autres, un projet d'innovation est perçu comme une menace pour les acquis des individus au vue du caractère déstabilisant du changement qu'implique ce type de projet. Ainsi, des barrières sont dressées à l'encontre de toute initiative et, partant, à l'encontre du changement. Les freins sont d'ordre institutionnel, culturel, organisationnel ou commercial.

Or, c'est les acteurs détenant la légitimité décisionnelle qui sont en mesure de faciliter ou de forcer le changement. En effet, les institutions constituent la première composante de l'environnement qui est susceptibles de créer un climat global favorable à l'innovation. Par ordre descendant d'importance, il vient les organisations administratives et financières dont le rôle est d'accompagner l'innovation. Elles sont suivies par la structure d'organisation qui abrite le projet d'innovation. Or, la sclérose organisationnelle empêche toute éclosion d'initiatives. Dans tel cas, même si les institutions fonctionnent en adéquat avec les règles d'efficacité, la rigidité organisationnelle obstrue les chemins d'innovation. Et donc, le changement organisationnel devient une impérative.

**Mots clés :** Innovation, changement, changement organisationnel, changement institutionnel, changement culturel, changement commercial, changement technologique.

## المخلص

التغيير هو المرور من الوضعية الحالية الى وضعية جديدة منشودة. يمكن للتغيير أن يحصل في شكل قطيعة تامة مع الوضعية الحالية. كما يمكن أن يحصل التغيير وفق سيرورة مندرجة بحيث أن طبيعة التغيير تحددها ديناميكية المحيط. فالمحيط الأكثر ديناميكية يفرض على المنظمة أن تجري تغييرات متتالية وفق التطور الذي تفرضه المؤسسات الرائدة و كذا درجة الإنغمار المؤسساتي في العملية الإبداعية. في سياق تنافسي هامشي يتطلب الأمر إجراء تغيير قطيعة قد يشمل البنية الإدارية و ثقافة للمنظمة ذاتها. كما أن المنافع الخاصة بالفاعلين في المنظمة أو أفرادها تشكل عوائق للإبداع.

ليس كل المؤسسات التي تدرج البرامج الإبداعية التكنولوجية ضمن مخططاتها الاستراتيجية تلاقى العوائق. أما تلك التي تحاول أو تتخوف عن بعد فإما أن الخلل يكمن على المستوى المؤسساتي حيث تصدر القواعد الحاكمة للعملية الإبداعية أو على المستوى المنظماتي حيث تنفذ القواعد الحاكمة و المسهلة للعملية الإبداعية. أو أن الخلل يكمن في المنظمة ذاتها من حيث تصلب بنيتها الإدارية أو تخلف سيرورتها الإنتاجية. وفي هذه الحالات يصبح التغيير ملحا. بدون التغيير لن ينجح أي مشروع إبداعي. الذي يقوم بالتغيير هي الأطراف التي تملك شرعية القرار الإداري. إذا التغيير ينبع من أعلى كما وضّحناه من خلال مثال قبصر روسيا.

## Introduction

Dans un environnement dynamique, l'innovation est un instrument de compétitivité. L'innovation est incontournable autant pour les leaders que pour les suiveurs. Les premiers innover, et par conséquent, provoquent le changement. Les suiveurs le subissent et ils sont contraints à innover quitte à opérer un changement profond afin de s'adapter au nouveau contexte. L'indifférence vis-à-vis du changement, notamment technologique, conduit, inéluctablement, à la perte de compétitivité. A ce titre, nous nous interrogeons sur l'intérêt du changement comme préalable à tout projet d'innovation. Nous supposons que, globalement, le manque de compétitivité de l'entreprise algérienne, à la limite sur le marché local est dû, beaucoup plus, à des raisons d'ordre organisationnel et culturel que technologiques.

A cet effet, nous nous efforcerons dans ce qui suit à montrer le rôle que peut jouer le changement pour placer l'organisation dans un mouvement de développement. Nous tenterons d'étaler, ensuite, les divers aspects du changement pour montrer que dans certains cas l'innovation technologique peut être freinée par une rigidité organisationnelle, une norme institutionnelle ou une culture résistante.

### **1. Notion de changement**

Le changement est «une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès»(David, 2007,p6-8). Cette définition appréhende le changement en tant que mode de transition pour des situations meilleures par rapport à l'état actuel. Cette rupture implique pour l'organisation, un effort d'adaptation. Il s'agit donc pour l'organisation de modifier sa structure, sa technologie ainsi que le comportement de son personnel (Stephen, David, 2004, p190).

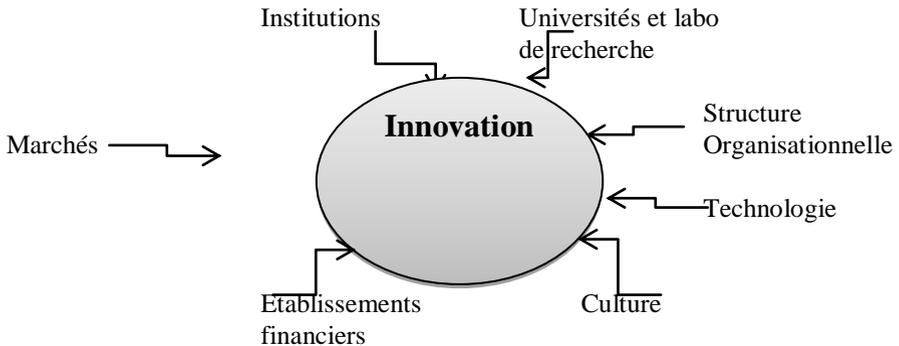
On distingue généralement le changement de rupture et le changement incrémental ou les changements mineurs (*small changes*). Les petits changements sont efficaces dans un environnement présentant une méfiance à l'égard de toute transformation brusque. Or, «*contemporary innovations have been stated as adaptation through small changes. Firms' development, and hence the dynamism in the economy, is characterised by many small changes in many dimensions. Examples are: a new bank product – a credit card which can be obtained within 15 minutes*»(Jon, 2002,P65)

La notion de changement couvre deux dimensions (Bartoli, 1989) distinctes et complémentaires. Une dimension de fond qui comprend les composantes de développement pour mener un changement. Une autre dimension de forme ayant trait au processus de changement. Cette dimension comprend les éléments de méthode et de déroulement de l'action.

### **2. Les variables influençant l'innovation**

Dans un projet d'innovation, tel que le montre la représentation suivante, il s'implique plusieurs facteurs et acteurs comme la culture, la technologie, le marketing, les finances, des organisations comme les universités, les laboratoires de recherche et les établissements financiers ainsi que les institutions.

Figure n°1. Les différentes variables influençant l'innovation



Source : l'auteur de l'article

Nous distinguons deux catégories de variables s'impliquant dans les projets d'innovation. Une catégorie de variables qui peuvent être contrôlées par l'organisation comme la culture, la structure d'organisation et la technologie interne. Une deuxième catégorie de variables sur lesquelles l'organisation n'a aucune emprise, telles que les marchés, les établissements financiers, les universités et labo de recherche et la technologie actuelle.

### 3. Qui fait le changement ?

Pour esquisser une réponse à cette question, nous supposons qu'il est utile de rapporter, ici, l'histoire (Voltaire, 1968) de Pierre Alexiowitz, dit aussi, Pierre le grand, racontée par Voltaire. En effet, Alexiowitz, Czar de Russie était un redoutable guerrier, notamment, après avoir vaincu les Turcs en 1697. Il présidait un immense empire où il régnait la barbarie, l'ignorance et l'analphabétisme. Le peuple russe a, même, voulu, à un certain moment, brûler le secrétaire de l'ambassadeur de Perse pour avoir prédit une éclipse de soleil. Les russes, à cette époque, ignoraient l'usage des chiffres, ils utilisaient pour leurs calculs de petites boules enfilées dans des fils d'archal. Soudain, Pierre Alexiowitz renonça au pouvoir pour aller apprendre à mieux régner. C'est à partir de ce moment-là que le changement a commencé.

Effectivement, Pierre le Grand quitta la Russie en 1698, après deux années de règne, vers la Hollande. Il s'engagea à Amsterdam

comme charpentier. Dans les intervalles de son travail, il apprend les notions de mathématiques qui peuvent être utiles à un prince, les fortifications, la navigation, l'art de lever des plans. Il effectue des visites dans les boutiques, observait toutes manufactures, sans que rien n'échappe à son attention. Après un certain temps, il allât en Angleterre où il se perfectionna dans les sciences de la construction des vaisseaux. Il retourna en Hollande pour apprendre d'avantage de tout ce qui pourra être utile au développement de son pays. Deux ans d'errance étaient suffisants pour apprendre comment changer la Russie. Une fois, les intentions de Pierre le Grand révélées, des foules d'artisans de toute espèce suivirent la nouvelle stratégie. Ainsi, on vit pour la première fois en Russie, les vaisseaux Russes sur la mer noire et dans la Baltique. On commence, aussi, à élever des bâtiments d'une architecture régulière et noble. Des décisions, également, pour construire des collèges, des académies, des imprimeries et des bibliothèques, ont été prises. Les habitudes et coutumes commencèrent à changer malgré les difficultés. En un mot, tout a changé. Une nouvelle société se produit.

Cette renaissance avait rencontré des crocs-en-jambe, notamment, de la part de l'église. En effet, les moines n'étaient pas satisfaits de la réforme. Il a été décrié dans les écrits de l'église et désigné par le fait qu'il était antéchrist. Ce comportement d'opposition à la réforme Csarienne s'appelle dans la littérature managériale la résistance au changement.

Dans cette histoire, Alexiowitz représente le catalyseur ou l'agent<sup>1</sup> du changement. Il sert de déclencheur du changement et assument les responsabilités de gestion du processus de changement. L'agent du changement est un individu comme il peut être un groupe de personnes.

La leçon à retirer de cette histoire insolite réside dans le fait que le changement n'est pas une action aisée. Il n'est pas non plus une intuition. C'est un chemin épineux et relativement long. Il s'apprend. Il nécessite l'existence d'un leader qui possède les aptitudes requises pour opérer le changement. Gary Hamell l'affirme en disant : «le changement doit être conduit par un leader puissant. Il doit commencer au sommet de l'entreprise» (in Stephen, 2004, p192).

Un univers de «choses» ne génère qu'un plaisir passager pour le manager. Il n'est pas significatif de progresser en l'absence d'une vision de changement. C'est plutôt une vision et un vouloir de changement qui favorisent le passage à un état meilleur. Il s'agit de voir l'avenir clairement. Carlos Ghosn, en meneur éclairé de changement, affirme que « la vision n'est qu'un tableau de ce quoi les choses pourraient se ressembler à long terme, c'est-à-dire dans 15 à 20 ans » (Carlos, 2007, p39). Une vision sans changement n'a pas de sens.

Toutes les organisations sont concernées par le changement y compris celles qui le subissent. D'où l'intérêt pour l'organisation à rester en veille et imaginer les scénarios possibles dans un environnement dynamique. Or, pour «les responsables d'entreprise, la dynamique du savoir entraîne un impératif clair, chaque organisation doit intégrer la gestion du changement dans sa structure même» (Peter, 1996, P81). Le succès d'une dynamique du changement dépend de la capacité de l'organisation à mobiliser toutes les ressources et les énergies internes, au moment, et à éviter les fuites du potentiel énergétique au cours du processus du changement.

#### **4. comment changer ?**

Changer, ce n'est pas improviser. Une certaine méthodologie doit être, alors, respectée. Alexiowitz l'a bien compris. Il savait qu'il n'était pas en mesure d'initier le changement. Il a préféré s'éloigner pour apprendre à mieux servir sa communauté, c'est-à-dire, à mieux changer la situation actuelle.

Nous supposons, qu'en premier lieu, un diagnostic est nécessaire pour plus d'une raison. Un bon diagnostic permet «d'identifier le périmètre du changement en terme de processus, de structures, d'acteurs et de type de changement» (David, 2007, p18-19). Il est, aussi, justifié par le fait qu'un bon diagnostic permet prévoir les ressources à mobiliser pour la réussite du changement. La direction de l'entreprise doit, d'abord, mettre le doigt sur le lieu où le changement est impulsé.

Peter Drucker (Peter, 1999, P76) préconise d'abandonner le passé (l'abandon organisé) avant de passer à l'amélioration organisée. Pour ce dernier, avant de commencer à créer le "futur", on doit d'abord se débarrasser du passé. C'est-à-dire que «le leader du

changement met en question l'existence même de chaque produit, chaque service, chaque procédé, chaque marché, chaque circuit de distribution, chaque client, chaque débouché. Et cela de façon régulière». L'abandon concerne également, les ressources humaines dont la présence dans un projet de changement altère son déroulement.

En deuxième lieu, le leader doit faire l'inventaire des moyens de réalisation du projet de changement. Il s'agit de prévoir les «actions de communications, de formation et d'accompagnement des transformations»(David, 2007, p18). Les actions prévues sont déterminées en fonction du diagnostic. Les responsables de différents échelons de la hiérarchie doivent sensibiliser les individus sur l'intérêt du changement pour l'avenir de l'organisation. L'absence de communication est susceptible de nourrir la résistance au changement. Or, les individus voient dans le changement une menace à leurs intérêts propres.

En troisième lieu, les résultats d'un projet de changement doivent être mesurés périodiquement. Les résultats «se définissent en termes de comportements attendus des personnes concernées et des performances qu'elles doivent réaliser dans le futur» (Julia, 2005, p193-19). Les contraintes d'efficacité et d'efficience doivent être satisfaites. Les premiers critères à mesurer sont le degré d'adhésion des acteurs concernés par le projet de changement et la réalisation des objectifs initiaux. Par exemple, le changement pour une organisation de services doit se manifester sur le comportement de son personnel et s'exprime par la satisfaction de la clientèle.

Il est à souligner qu'il n'y a pas de recette unique de changement pour toutes les situations. Les études sur les entreprises qui ont initié un changement (Julia, 2005, p57) réussi a montré qu'elles n'ont pas utilisé une recette à la mode. Au contraire, les programmes de changement étaient personnalisés et spécifiques pour chaque situation.

## **5. D'où vient le changement ?**

L'environnement par ses différentes variables affecte le fonctionnement de l'organisation (Stephen, 2004, p191). Les facteurs politi-

co-légaux, par exemple, constituent une source de provocation de changement. Le progrès technologique apporte, également, à l'entreprise une opportunité de changement et d'abandon de la technologie obsolète. Les facteurs économiques comme les taux d'intérêt, le pouvoir d'achat, le taux d'achat, la structure de dépenses, peuvent représenter des sources de changement.

Le changement peut être imposé par le haut comme il peut être émergé du bas (Julia, 2005, p28-29). Dans la première approche, l'initiation et la direction du changement viennent du sommet. La structure, doit, bien évident, suivre.

Cependant, la logique du changement émergent est différente du changement par le haut. Ici, le processus du changement est approprié par les employés. Ceux-ci, génèrent des idées créatrices de valeur selon des méthodes organisées comme le brainstorming ou comme celle des groupes de réflexion. La probabilité de réussite de ce type de changement dépend de l'attitude du management à l'égard des initiatives de la structure opérationnelle. Une résistance au niveau du management est également susceptible de priver l'organisation des apports de ses individus en matière de créativité.

## **6. Quoi changer ?**

Nous essayerons dans ce qui suit traiter cinq types de changement, à savoir, le changement culturel, institutionnel, organisationnel, technologique et commercial.

### **6.1. Le changement culturel**

La culture est un facteur déterminant de l'organisation. Elle constitue une source d'inspiration pour les dirigeants lors de l'établissement de la stratégie, la prise de décision ou l'élaboration d'une action. Or, vu son caractère social et son dépendance du milieu dans lequel évolue l'organisation, la culture a, souvent, tendance à durer longtemps. Elle se manifeste dans le comportement des individus, les produits et les processus.

Le changement culturel ne se manifeste pas avec le même rythme que le changement organisationnel ou le changement technologique. Les résistances qui se manifestent contre le changement sont dues, en grande partie à la culture de l'organisation. Les individus ne sont pas prêts à abandonner leur acquis en un clin d'œil.

La résistance au changement culturel est due à la cristallisation des valeurs et de croyances des individus.

L'ancien PDG d'IBM, Lou Gerstner, dans une conférence devant les étudiants de Harvard en 2002, annonçait que l'organisation ne s'engage dans un changement culturel que si elle se trouve en situation de grand danger et d'être dans le grand besoin d'adopter de nouvelles façons de travail.

La transformation culturelle implique, pour l'organisation, un changement des valeurs, de comportement et des façons de travail selon un processus d'apprentissage relativement long. C'est pour cette raison que les changements de ce type n'étaient opérables qu'au moment de crises (Dugage, 2008, p216). C'était par exemple le cas des grandes fusions entre BP et Amoco, HP et Compaq, Renault et Nissan et qui ont favorisé la mise en place de la collaboration en réseau et qui ont fait que les nouvelles entités adoptent, respectivement, de nouvelles cultures.

## 6.2. Le changement institutionnel

L'environnement institutionnel comporte les institutions qui produisent les règles et normes facilitant le développement des organisations. Les «*Institutions affect innovation and organization through their influence on incentives on the one hand, and on risks and uncertainties on the other. They reduce the very high risks and uncertainties in the natural economic order*» (Steven, Frans, 2005, p238). Leur but est d'organiser les interrelations entre les acteurs et définir le cadre d'évolution de chacun. Les activités de R&D dans le domaine de l'industrie pharmaceutique sont hautement régulées. Par exemple, les pré-tests des nouvelles molécules sur les humains sont interdits. Le marketing des médicaments est aussi restreint, car la publicité pour les produits à prescription médicale est interdite. L'innovation dans d'autres secteurs, comme celui des services médicaux, des eaux, du transport aérien, agroalimentaire (Hachimi, 1988, p58-60) doit obéir aux conditions de sécurité.

Les organisations tirent leur légitimité des normes et des valeurs institutionnelles de leur environnement immédiat. Par ailleurs, certaines normes et règles peuvent afficher des signes d'obsolescence par rapport aux paramètres et standards mondiaux. La négligence des acteurs institutionnels de l'évolution de l'environnement en-

gendrent en effet, un frein à la propension des organisations à innover. Or, une mise à niveau institutionnel s'impose, car les implications de tout retard d'un changement institutionnel induit une léthargie de l'industrie.

Le processus de développement de l'économie algérienne, qui s'inscrivait dans une stratégie de rupture avec l'idéologie du colonialisme, a intégré deux institutions, à savoir, la structure de plan et le parti du Front de libération nationale (FLN). Les deux institutions avaient pour mission d'encadrer le changement stratégique qui concerne le développement. Le statut de l'organe du plan a évolué avec le temps (Hachimi, 1988). Après l'indépendance, il n'était qu'une simple direction rattachée au ministère des finances. En 1970 il est doté du statut de secrétariat d'état. En mars 1979, il est érigé en ministère du plan et de l'aménagement du territoire.

Le parti politique, en l'occurrence, le FLN, était depuis l'indépendance à la marge. A partir de 1971, et suite à la dissolution du conseil de révolution, il est chargé de jouer un rôle de moralisateur et de garant des principes du socialisme. Sa présence sur la scène politico-économique est accentuée par l'accréditation de la charte nationale promulguée en 1976. En effet, le parti s'immisçait dans le domaine de l'économie. En plus de son rôle d'éducateur de masses dans un esprit d'idéologie socialiste, il assiste aux réunions périodiques de direction des unités et intervient dans les décisions qui concernent l'avenir de l'unité.

Par ailleurs, en Chine, le projet de changement initié en 1978 visait à débrider les initiatives entrepreneuriales, faciliter l'accès des capitaux étrangers en Chine et s'initier aux mécanismes du marché (Michel, Yves, 2007, p22) sans mettre au péril les acquis réalisés par la révolution communiste. Une désorganisation institutionnelle s'en est suivie. Elle était, en fait, la conséquence des chocs culturels<sup>1</sup> subis par l'ouverture économique en 1978. Les institutions ont graduellement facilité le passage d'une organisation maoïste rigide à une organisation adaptée à l'économie de marché dans un contexte socialiste. Les autorités ont osé procéder à une décentralisation

---

<sup>1</sup>Ilyess El Karouni. «L'économie Chinoise depuis 1978, Genèse et manifestation du changement institutionnel», université Paris 8. <http://congres.afse.fr/docs/727751poster.el.karouni.pdf> consulté le 20/03/2014

progressive(Michel, Yves, 2007) du processus qui encadre les décisions d'ordre économiques.

A notre avis, trois raisons sont derrière les changements spectaculaires en Chine :

- L'échec du projet «grand bond en avant » qui fut arrêté en 1960. Ce projet consistait en une organisation des paysans en communes populaires et à apprendre à fabriquer leurs propres outils<sup>1</sup>, vêtements et biens utilitaires. C'était un échec retentissant. Les outils fabriqués étaient de mauvaise qualité et l'agriculture se trouvait totalement paralysée ;

- Le discours mobilisateur des hauts responsables du parti communiste chinois, notamment Deng Xiaoping<sup>2</sup>, depuis qu'il est revenu au comité central du parti en 1979, incitant la population à s'enrichir. Il a fallu décomplexifier la population. Or, la campagne de moralisation menée, auparavant, par le parti communiste et la lutte contre la corruption ont engendré chez les individus une aversion à l'argent. On a inculqué à chaque citoyen une mystique du désintéressement et de peur à l'égard de l'argent(Peyrefitte, 1973, p45-46). Deng Xiaoping procéda au gommage de cette doctrine en exhortant les individus à s'enrichir ;

- L'adoption du principe de modernisation par le peuple : La perception du peuple dépasse les facettes de modernisation comme l'industrie et la culture pour atteindre la conception du changement dans sa profondeur. En effet, les chinois ont voulu que la modernisation(293-292ص، 1992، وو بن) cette fois-ci, doive être une transformation radicale qui touche la société, la structure culturelle et les différentes fonctions de l'état.

En effet, nous sommes devant deux processus de changement. Les deux processus ont les mêmes trajectoires et sont idéologiquement proches. Par ailleurs, les contrastes en termes de résultats sont

---

<sup>1</sup> Jo Cottenier (2013). «Les dirigeants du PC chinois dessinent la stratégie pour les dix prochaines années». [http://www.michelcollon.info/IMG/article\\_PDF/article\\_a4374.pdf](http://www.michelcollon.info/IMG/article_PDF/article_a4374.pdf) consulté le 20/02/2014

<sup>2</sup> Deng Xiaoping était un membre influent du comité central du parti communiste depuis 1973. Il était révoqué du CC depuis 1976. Il y revint en fin 1978 comme président du comité central du parti communiste. On disait : la Chine de Deng Xiaoping pour désigner la période d'après 1979.

très marqués. Nous estimons que le parti unique, en Algérie, n'a pas accompagné le changement politico-économique d'après 1978 sur le plan idéologique et dans la pratique. Sur le plan de l'idéologie, l'attitude du parti unique vis-à-vis de l'enrichissement des individus, et tout ce que cela comporte comme initiatives et création d'entreprises privées, n'a pas changé d'un iota. Dans la pratique, les managers d'entreprises publiques ont été dépourvus de leur légitimité décisionnelle. En effet, le parti et ses affiliations syndicales ont semé la confusion totale dans la gestion d'entreprise.

Le discours du parti n'a pas changé. «Le directeur de l'unité qui était censé jouer le rôle de chef d'orchestre, est devenu l'objet d'accusations et de suspicions, comme "le non dévouement au socialisme et aux idéaux du Parti, le sabotage de l'économie, etc..." et, paradoxalement, sa responsabilité concernant les résultats de l'entreprise était absolue, alors que le pouvoir de décision lui échappe. Certains cadres de l'usine ont vécu cette expérience difficile avec des cas de directeurs limogés pour avoir exprimé une idée ou vision différente sur les questions de gestion. » (Nacer, 1997). L'institution idéologique assume une grande part dans l'échec des plans quadriennaux et quinquennaux de développement économique, car leur mission s'étendait à la gestion des entreprises. Le manager se trouvait dans une situation problématique : réaliser des résultats satisfaisants et, en même temps, se conformer aux principes du parti politique ? Le changement dans de telles situations est inopérable et toute initiative d'innovation est vue comme une dérogation à la règle.

### **6.3. Le changement organisationnel.**

L'intérêt de ce type de changement, pour ses auteurs, est «de susciter dans l'organisation des comportements favorables aux objectifs qu'ils ont fixés en cohérence avec leurs buts et leurs valeurs» (Pascal, 2007, p368). La flexibilité organisationnelle facilite la mise en œuvre des projets d'innovation et l'adaptation aux mutations de l'environnement. Par ailleurs, les obstacles organisationnels entravent la mobilité des ressources et la mise en œuvre des stratégies d'innovation.

Les études, qui analysent l'introduction des changements technologiques dans les organisations (RSG, 2008), affirment que 75%

des projets n'avaient pas atteint les objectifs fixés. Cet échec est expliqué, en partie, par la mauvaise gestion de la transformation nécessaire de l'organisation. Ainsi, le point est fait sur la capacité des managers à changer l'organisation pour la réussite des projets de changement technologiques.

Le modèle de développement de l'Algérie indépendante, qui visait la modernisation de l'économie, a mal adapté la structure de l'organisation à la technologie importée. Au lieu de s'inspirer des expériences d'organisation qui ont déjà prouvé leur performance ailleurs, on a adopté des structures rigides. En outre, le manager est dépourvu de tout pouvoir de réorganisation au sein de l'entreprise.

Pour mettre plus de la lumière sur l'importance du changement organisationnel comme préalable à tout projet d'innovation, nous introduisons ici deux exemples de sociétés Américaines (Jim, 2003, p66-69). Il s'agit d'A&P<sup>1</sup> et de Kroger<sup>2</sup>. La première est un géant de la distribution. Elle fut créée au milieu du 19e siècle. Elle s'écartait d'un point seulement de General Motors en termes de chiffres d'affaires. Kroger est une marque d'une chaîne d'épiceries dont l'ampleur ne dépassait pas la moitié d'A&P. Ses résultats peinaient à suivre le rythme du marché.

Dans les années 1960, l'A&P commençait à patiner, tandis que Kroger commençait à montrer des signes d'excellence. à la fin des années 1990, Kroger enregistrait un revenu quatre-vingt fois supérieur à celui d'A&P. C'est une histoire non enviable pour les managers. Parmi la raison explicative de ce revirement est le fait que A&P n'avait pas senti le vent de changement et les défis de l'après crise de 1929 et des deux guerres. A&P avait choisi la politique de l'Autriche en optant toujours pour un modèle organisationnel passéiste, tandis que Kroger avait préféré de faire face au défi de la modernisation de son organisation. Elle était qualifiée, en 1958, par le magazine "Forbes" de monarchie absolue dirigée par un prince vieillissant dont l'atout principal est de préserver, par-dessus tout, les dividendes de la famille fondatrice et la gloire passée des frères Hartford de 100 ans.

---

<sup>1</sup>The Great Atlantic and Pacific Tea Company plus connue sous les initiales A&P est une chaîne de 340 supermarchés à travers les États-Unis et le Canada.

<sup>2</sup>The Kroger Co est une entreprise américaine de grande distribution.

Le changement organisationnel est analysé selon cinq approches (STRATEGOR, 2005, p533-535). L'approche rationnelle met l'accent sur le pilotage des organisations qui passe par une conception des structures, processus et systèmes, sur la base d'une vision stratégique. Le changement organisationnel selon cette approche est gouverné par des dirigeants lucides et bien formés. Il se planifie selon quatre étapes : réunion de l'information-analyse et diagnostic de la situation- définition des priorités-mise en œuvre. Parmi les auteurs de cette approche, on cite les plus connus comme I. Ansoff, T. Peter, et M. Porter.

Une deuxième approche dite écologique est développée par H. Aldrich, Di Maggio et J. B. Quinn. À l'encontre de l'approche rationalisée, celle-ci suppose que le changement résulte de la pression en provenance de l'environnement et du marché. L'entreprise soit, elle s'adapte à son environnement ou elle est éliminée. Ses marges de manœuvre sont étroites, car les règles du secteur sont déterminées ailleurs.

L'approche politique est mise en avant par J. Bower, G. Allison et M. Grozier et H. Mintzberg. Elle repose sur le postulat que le changement est le résultat des jeux politico-sociaux entre des acteurs constitués en groupes de pouvoir. La prise de décisions et sa mise en œuvre sont négociées entre ces acteurs. Selon cette approche la structure, les processus et les cadres dirigeants déterminent la stratégie. Le changement, selon cette approche, commence par l'adoption de nouvelles règles et le changement des individus placés aux postes clés.

La quatrième approche est développée principalement par des théoriciens comme C. K. Prahalad, B. Wernefelt, P. Gemawat et Y. Doz. Cette approche est basée sur les ressources. Le paradigme de cette approche s'appuie sur le fait que le changement est le résultat de l'accumulation historique des ressources, compétences et savoirs au sein de l'entreprise. Ceux-ci déterminent les actions à entreprendre dans le futur. Selon cette approche, les compétences de l'entreprise permettent des avantages concurrentiels et prémunissent l'organisation contre les aléas des changements de l'environnement.

L'approche cognitive est mise en avant par un certain nombre de théoriciens comme K. Weick, J. March, C. Lindblom, G. Hamel et Nelson & Winter. Cette approche est basée sur le principe que le changement se fait d'abord dans la tête de chacun et l'adoption de nouveaux paradigmes exprimées dans les stratégies des dirigeants. Cette approche considère l'organisation comme un lieu de réalisation de la stratégie et, en même temps, un lieu d'apprentissage progressif.

Les approches précédentes prévoient un changement sur une période courte. À partir des années 1970 (Rojot, 2003), (STRATEGOR, 2005), (Bartoli, 1989) la conception du changement a beaucoup évolué. En effet, il a été mis en avant une approche dite de "développement organisationnel" par des pionniers comme R. Beckhard. C'est une approche de changement planifié, à long terme, des organisations complexes. Le changement organisationnel se fait, selon cette approche, au moyen du développement conjoint des ressources humaines et des performances des organisations.

Les méthodes de développement organisationnel sont basées sur l'application des connaissances sur les comportements humains et le suivi de l'évolution des attitudes et de des comportements. Le développement organisationnel privilégie le changement dans les groupes plus que dans les individus et nécessite l'engagement de la du top management pour la réussite du changement organisationnel.

On reproche à l'approche du "développement organisationnel" le fait que son contenu est trop restrictif et ne sorte généralement pas du cadre psycho-sociologique et négligent les dimensions technique et économique du fonctionnement de l'entreprise.

Par ailleurs, «tous les changements organisationnels préconisés sont d'emblée condamnés à un échec retentissant si l'ensemble des employés des organisations, et d'abord et avant tout les dirigeants les plus hauts placés dans la pyramide hiérarchique traditionnelle, ne font pas acte de contribution» (Strategor, 2005, p533-541). Un bouleversement (Cadix, Pointet, 2002, p55) dans l'organisation du travail et la nature des emplois requis ainsi qu'une refonte des processus de production sont les traits saillants de l'organisation innovante.

#### **6.4. Le changement technologique**

Au cours de l'année 2000 (Pointet, 2002, p46), il a été réalisé une enquête sur 77 entreprises Françaises pour identifier les changements auxquelles elles étaient confrontées. Pour 80% des entreprises étudiées, l'accélération des progrès scientifiques et technologiques est la tendance fondamentale de l'environnement de l'entreprise Française. La technologie est, en effet, un facteur de contingence auquel l'organisation devait s'adapter.

Le changement technologique peut toucher le produit, partiellement ou radicalement, ou le processus de production lui-même. Les deux types de changement entraînent une obsolescence des produits actuels et raccourcissent leur cycle de vie ainsi que les processus de production. Les changements technologiques rapides ont, par conséquence un impact sur la structure du marché dans la mesure où l'innovation de produit procure à l'innovateur une situation de monopole.

Par ailleurs, dans notre contexte, le fait d'acquérir une technologie n'est pas forcément significatif de développement ou de changement technologique. L'histoire de l'économie algérienne nous renseigne que l'acquisition des usines "clé en main" dans les années 1970 a favorisé l'atteinte d'un taux de croissance économique de 7%. Quoique ce taux soit important par rapport au taux de croissance démographique<sup>1</sup>, il est largement au-dessous du taux d'investissement (Ourabah, 1982, p23-24). L'avènement de la technologie, n'a pas, tel que le croyait les dirigeants des années 1970, réduit le gap qui sépare l'économie algérienne de la modernité. Elle n'a pas, non plus, permis de maîtriser la technologie (Si Abdelhadi, 1991). Il a, en revanche, entraîné une soumission de notre appareil productif à l'assistance technique étrangère continue, et une suite ininterrompue d'investissements sans, pour autant, atteindre un niveau d'optimisation de maîtrise technologique. Ce constat nous invite à s'interroger sur l'échec du modèle algérien de développement par l'acquisition de la technologie prêt-à-utiliser.

### **6.5. Le changement commercial**

Nous avons évoqué un peu plus haut, le cas de la société Américaine A&P et la perte de vitesse face à son concurrent direct, à

---

<sup>1</sup> Le taux de croissance démographique s'élevait à 3,16% au premier janvier 1981. Il est parmi les taux les plus élevés du monde à l'époque.

cause de sa rigidité organisationnelle. Au lieu d'aller au marché pour comprendre les attentes des clients, A&P limogea son PDG, opta pour une politique de motivation et une stratégie de baisse de prix (Jim, 2003, p68-69) dans le but d'augmenter sa part de marché. Or que, les consommateurs n'exigèrent pas des prix inférieurs mais des magasins d'un type nouveau.

Par ailleurs, l'entreprise directement rivale d'A&P, en l'occurrence Kroger, et suite à des recherches, est arrivée à la conclusion que les supermarchés multiservices étaient l'avenir. En effet, cette société avait procédé au remplacement de ses magasins un par un. Au début des années 1990, Kroger se trouvait avec un nouveau modèle commercial. Tandis que, à la même période, la moitié des magasins A&P gardaient la taille de ceux des années 1950.

La flexibilité de Kroger et sa capacité à produire le changement commercial était à l'origine de sa compétitivité. Alors que la logique de «on ne discute pas avec 100 ans de réussite» des propriétaires de A&P avait montré ses limites dans un secteur où le changement commercial est une source d'un avantage commercial.

Le changement commercial peut être provoqué par le marché si l'entreprise est à l'écoute, en permanence, de sa clientèle. Les entreprises, dont les structures sont lourdes ou ne répondent pas au moment opportun aux attentes d'une clientèle de plus en plus exigeante, seront dépassées par les évolutions qui se produisent dans leur environnement. Le changement peut être, également, proactif. Il est effectué, à l'initiative de l'entreprise elle-même, pour dominer son marché. Ainsi, par exemple, une entreprise de transport aérien qui offre à ses clients la possibilité d'atteindre leur destination par son propre réseau de taxi est une innovation commerciale.

Pour Peter Drucker, le défi central du 21<sup>e</sup> siècle, pour toute organisation est de devenir un leader du changement (Peter, 1999, p75). L'organisation doit le voir comme une opportunité plutôt qu'une menace.

## **7. la résistance au changement**

Initier une innovation dans un contexte hostile ou conservateur suscite des réticences et appréhensions. La probabilité de son rejet

est forte. Les individus craignent un demain inconnu. P. Drucker affirme cette réalité en disant «la société, la communauté, la famille sont des institutions conservatrices. Elles s'efforcent de maintenir la stabilité et d'empêcher, ou au moins de freiner, le changement»(Drucker, 1993, p7).Plusieurs facteurs (Soparnot, 2009, p190-193), (Julia, 2005, p P202-203)de résistances peuvent être cités. Le premier facteur est de nature psychologique. Il concerne la crainte et l'incertitude. Les employés sont inquiets quant à leurs positions dans la nouvelle structure. L'incompatibilité de leurs compétences avec la nouvelle situation et le manque de motivation en sont aussi des sources d'inquiétude.

Le second facteur est lié à l'absence de communication. La communication est un outil efficace pour réduire l'incertitude et l'anxiété résultant d'une décision de changement. L'adhésion des acteurs d'une organisation à un projet de changement dépend amplement des capacités à convaincre toutes les strates de l'organisation quant aux avantages espérés du changement.

Le troisième facteur correspond à la pathologie bureaucratique qui règne dans l'organisation. Ce facteur provient des règles obsolettes organisant les activités des entreprises. Le leader du changement se heurte à cette situation de fait notamment dans un contexte de sous-développement.

Le quatrième facteur renvoie à l'enracinement de la culture de l'organisation. Le PDG de General Electric Jack Welch a, au bout de huit (8) ans de réformes organisationnelles, s'est rendu compte de l'intérêt d'un changement culturel. En effet, les individus se comportent en fonction des représentations forgées par la culture de l'organisation. Ainsi, toute signification donnée à un projet de changement émane de cette culture. À cet effet, à un stade donné du processus du changement, le leader se trouve dans l'obligation d'initier une transformation culturelle. Et puisque cette transformation véhicule de nouvelles valeurs déstabilisatrices, les individus la combattent, du moment qu'elle met en péril ce qu'ils regardent comme inaliénable.

## Conclusion

Le changement doit faire partie des coutumes de l'entreprise algérienne. La dynamique de notre macro-environnement n'a pas pu exercer un effet stimulateur sur l'entreprise algérienne. Cette dernière n'a pas montré des signes d'interactivité avec les évolutions externes que ce soit sur le plan organisationnel ou commercial. Malgré que les études récentes aient montré l'impact incitateur des proximités géographiques sur la propension à innover dans les entreprises, l'entreprise algérienne, du secteur hors hydrocarbures, tarde de faire signe de progrès. La preuve est que sa part dans la création de valeur globale est marginale.

Un projet de changement nécessite, à la fois, une acceptabilité sociale et une capacité à innover. Les deux variables vont de pair.

Les différents types de changement explicités ci-dessus nous ont permis de conclure au fait que pour innover, il est impérativement nécessaire d'oser certains changements, notamment, sur les variables sur lesquelles l'organisation a une emprise. Il s'agit, entre autres, de la culture de l'organisation, de sa structure et de ses procédés marketing.

Le changement qui favorise l'innovation doit viser l'établissement d'un climat de confiance, libérer les initiatives, encourager la prise de risque, améliorer l'efficacité des processus (changement organisationnel). Il doit, également, instaurer de nouvelles valeurs susceptibles de créer de nouveaux comportements favorables à l'innovation (changement culturel). Le changement technologique doit embrasser la dimension cognitive. Il doit favoriser la capitalisation des compétences. L'expérience algérienne nous renseigne que l'accumulation technologique opérée à la faveur des différents plans de développement depuis 1966 a négligé cet aspect et s'est focalisée sur les aspects matériels de la technologie.

## Bibliographie francophone

1. Alain Peyrefitte (1973). Quand la chine s'éveillera... le monde tremblera, tome II, Fayard, France
2. Sous la direction de Alain Cadix et Jean-Marc pointet, *«Le management à l'épreuve des changements technologiques, impacts sur la société*

*et les organisations*». Éditions d'Organisation, France, 2002

3. Annine Bartoli, Philippe Hermel (1989), Le développement de l'entreprise: nouvelles conceptions et pratiques, Ed. Economica
4. Carlos Ghosn (2007), 24 leçons de management, Maxima, Paris
5. David Autissier, Jean-Michel Moutot (2007), Méthode de conduite du changement, diagnostic accompagnement-pilotage, Dunod, Paris
6. Hachimi Madouche (1988), L'entreprise et l'économie algérienne, quel avenir, Éditions Laphomic, Alger
7. Jacques Rojot (2003), Théorie des organisations, Editions ESKA, France
8. Jim Collins (2003), De la performance à l'excellence, devenir une entreprise leader, Pearson Education, Paris
9. Julia Balogun, Veronica Hope Hailey et Eric Viardot (pour l'édition française) (2005), stratégies du changement. Pearson Education, France
10. Martin Roulleaux Dugage (2008), Organisation 2.0 : Le Knowledge management, nouvelle génération, Groupe Eyrolles, Paris
11. Michel Aglietta, Yves Landry (2007), La chine vers la superpuissance, ECONOMICA, Paris
12. Hachimi Madouche (1988), L'entreprise et l'économie algérienne, quel avenir ?, Éditions Laphomic, Alger
13. Pascal Charpentier (2007), Management et gestion des organisations, Armand Colin, Paris
14. Peter Drucker (1993), Au-delà du capitalisme : la métamorphose de cette fin de siècle. Dunod, France
15. Peter Drucker (1996), Structures et changements, balises pour un monde différent, Étudiants Village Mondial, Paris
16. Peter Drucker (1999), *L'avenir du management selon Drucker*, Éditions Village Mondial, France, P76
17. Richard Soparnot (2009), Management des entreprises : stratégie,

structure, organisation. Dunod, France, 2009

18. Stephen Robbins, David DeCenzo (2004), Management, l'essentiel des concepts et des pratiques, Pearson Education France, France

19. STRATEGOR, 4<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2005

20. Voltaire (François-Marie Arouet, dit Voltaire) (1968), Histoire de Charles XII, Garnier Flammarion, France

### **Bibliographie anglophone**

21. Jon Sundbo and Lars Fuglsang (2002). Innovation as strategic reflexivity, Taylor & Francis Group, London

22. Steven Casper and Frans van Waarden (2005), Innovation and Institutions :A Multidisciplinary Review of the Study of Innovation Systems, Edward Elgar, UK

### **Bibliographie arabophone**

وو بن (1992)، الصينيون المعاصرون: التقدم نحو المستقبل انطلاقاً من الماضي، الجزء الأول، سلسلة عالم المعرفة، الكويت. ص 292-293

### **Revues**

1. Nacer Nehal (1997), «Réforme de l'entreprise publique et nouvel environnement» Cahiers du CREAD n°39, 1er trimestre 1997, pages 75-90

2. Amar Si Abdelhadi (1991), «La technologie de l'automatisme et son transfert en Algérie». Cahiers du CREAD n°25, 1er trimestre 1991, pages 21-51

3. P. Bernoux et Y.-C. Gagnon (2008), «Une nouvelle voie pour réussir les changements technologiques :la co-construction», la revue Française de gestion, n°233, septembre-octobre, p51-58

### **Références Web**

Ilyess El Karouni. «L'économie Chinoise depuis 1978, Genèse et manifestation du changement institutionnel, université Paris8, France  
<http://congres.afse.fr/docs/727751poster.el.karouni.pdf> consulté le 20/03/2014