

**« L'entreprise algérienne,  
Et les vecteurs et freins de la flexibilité »**

AHMED-BELBACHIR Mohamed  
ahmedbelba2000@yahoo.fr

**Résumé**

*Le mot flexibilité demeure chargé d'espoir et de menace, en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle. Dans des contextes de mondialisation, où l'environnement est en perpétuel changement et difficilement prévisible, les entreprises doivent trouver le moyen de s'adapter rapidement pour assurer leur pérennité, sinon disparaître, dans des environnements menaçants et hostiles.*

*Alors, Comment adapter l'entreprise à cet environnement en perpétuel changement ? Ou comment s'opère la flexibilité de l'entreprise ?*

**Mots clés :** *flexibilité, environnement, changement, mondialisation*

**Introduction**

VOLBERDA. H.W (1996) propose une définition globale de la flexibilité : « *la flexibilité est l'étendue dans laquelle une organisation dispose d'une variété de compétences et la rapidité avec laquelle ces compétences peuvent être activées, afin d'accroître la capacité de contrôle de management et d'améliorer la contrôlabilité de l'organisation.* »

A travers cette définition bidimensionnelle, nous avons caractérisé le profil des entreprises étudiées. Ensuite nous avons relevé la tension entre les deux dimensions (contrôlabilité et capacité de contrôle) de la flexibilité. Enfin, nous avons noté les variables dont les niveaux constituent des freins à la flexibilité afin de permettre leur amélioration.

La flexibilité n'est pas une finalité en soi et elle ne prend de l'importance que si elle participe à améliorer le fonctionnement de l'organisation et à augmenter les possibilités de son développement et de sa survie.

Les entreprises ayant participé à l'enquête sont au nombre de douze et représentent les différents secteurs économiques. Dans l'ensemble des entreprises étudiées, nous avons deux entreprises privées (AFRICAFE et Groupe KHERBOUCHE). La grande partie des entreprises étudiées sont de grande taille en se référant au nombre de travailleurs (de 250 salariés jusqu'à 1400).



## II- La relative harmonie des deux dimensions de la flexibilité :

Les scores moyens de contrôlabilité et de capacité de contrôle sont relativement harmonieux (voir fig. n°2).

La dispersion est globalement faible, puisque aucune entreprise ne se situe à deux écarts type ( $0,50 \times 2 = 1$ ) ou plus de la moyenne pour la dimension « capacité de contrôle ».

Et aussi aucune entreprise ne se situe à deux écarts type ( $0,30 \times 2 = 0,60$ ) ou plus de la moyenne pour la dimension « contrôlabilité »

*Source : A partir des données des entreprises étudiées. Calculs faits par nous-mêmes*

Les situations de forte contrôlabilité avec de faibles capacités de contrôle ou de faible contrôlabilité avec de fortes capacités de contrôle- organisation chaotique – n'ont pas été constatées.

La tension entre ces deux dimensions du concept de flexibilité serait relativement maîtrisée par les entreprises répondantes.

Le score moyen de contrôlabilité mesuré sur les entreprises répondantes est de 3,34 (Echelle de Lickert de 1 à 5) soit un niveau de manœuvrabilité de 66,8%.

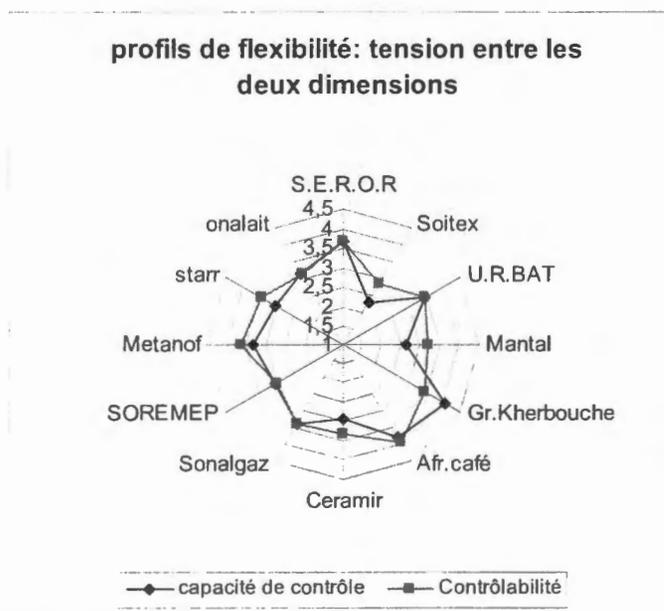
Le score moyen de capacité de contrôle est lui de 3,22 soit un niveau de capacité de contrôle de 64,4 %.

Ces scores illustrent le caractère globalement harmonieux du niveau de flexibilité atteint par les entreprises sur les deux dimensions.

Nous avons relevé des entreprises qui ont des scores de contrôlabilité et de capacité de contrôle égaux ou très proches (SONELGAZ (3,38/3,38)- ONALAIT (3,12/3,15), SEROR (3,65/3,69)....

Cependant la contribution des différentes variables à la flexibilité globale est loin d'être uniforme.

Fig. n° 2 Profils de flexibilité : tension entre les deux dimensions

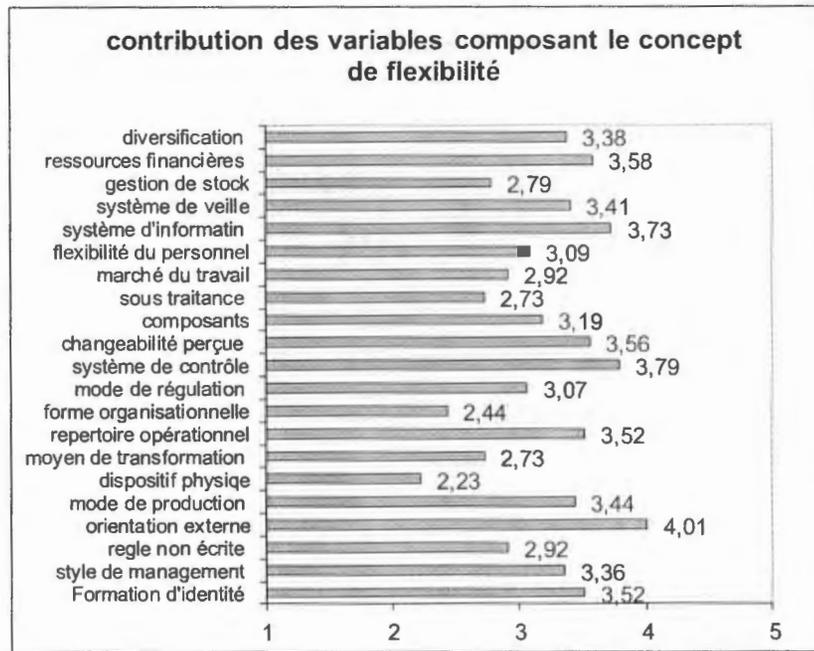


**III- Un niveau de contribution hétérogène des différentes variables constituant le concept retenu de flexibilité :**

Au niveau de l'ensemble des entreprises choisies, il apparaît que certaines variables contribuent substantiellement à la flexibilité de l'entreprise, alors que d'autres variables concourent à un niveau relativement faible à celle-ci (voir fig.n°3°).

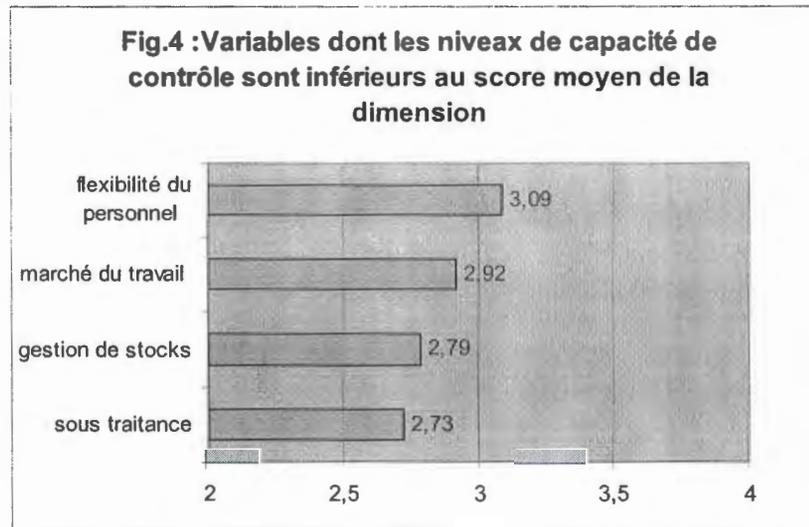
Ainsi, il apparaît que globalement les entreprises répondantes maîtrisent bien les variables relatives à l'orientation externe (variable de la sous dimension culturelle), au système de contrôle (variable de la sous dimension contrôlabilité structurelle), au système d'information (variable de la dimension capacité de contrôle), à la variable formation d'identité (variable de la sous dimension contrôlabilité culturelle), à la variable ressources financières de la dimension capacité de contrôle.

Fig. N°3. Contribution des variables composant le concept de flexibilité.



- Les variables dont le niveau de capacité de contrôle constitue un frein à la flexibilité

Fig. n °4 : variables dont les niveaux de capacité de contrôle sont inférieurs au score de la dimension.



### La variable « sous-traitance »

Le niveau moyen de capacité de contrôle lié à cette variable « sous-traitance » est 54%- soit un score de (2,73) et avec un écart type de 1,25.

6 entreprises ont des niveaux de capacité de contrôle liés à cette variable compris entre 29,6% et 79,6%.

3 entreprises (STARR, CERAMIR, AFRICAFE) ont des niveaux de capacité de contrôle liés à cette variable inférieurs à 29%.

3 entreprises (SEROR, URBAT, SONALGAZ) ont des niveaux de capacité de contrôle liés à cette variable supérieurs à 79%. La SONALGAZ sous traite pour le prélèvement de la consommation des énergies électriques et gaz et aussi avec des équipes pour l'installation de l'électricité et gaz

5 entreprises ont des niveaux de capacités de contrôle liés à cette variable « sous-traitance » inférieurs à 50%.

Ce qui montre que la sous-traitance ne fait pas partie des traditions des entreprises Algériennes, nos entreprises préfèrent tout « faire » au lieu de « faire- faire » qui est une tradition des entreprises japonaises .

Il faut encourager le procédé de la « sous-traitance » à l'aide forum pour pouvoir intégrer nos entreprises soit dans des réseaux nationaux ou internationaux.

### La variable « gestion de stocks » :

Le niveau moyen de capacité de contrôle lié à la variable « gestion de stocks » est de 55% - soit un score de (2,79) et un écart type de (0 ,58). Donc une dispersion relativement assez importante.

8 entreprises ont des niveaux de capacité de contrôle liés à cette variable « gestion de stocks » compris entre 44% et 67%.

C'est-à-dire la fourchette comprise entre la moyenne plus ou moins l'écart type.

3 entreprises (SOITEX, gr. KHERBOUCHE, METANOF) ont des niveaux de capacité de contrôle liés à cette variable supérieurs à 67% .

Actuellement la SOITEX n'a plus de stock et elle n'a rien à stocker, elle attend d'être récupérée par l'armée d'après quelques indiscretions au niveau de l'entreprise.

Le groupe KHERBOUCHE travaille dans les voiries et n'a rien à stocker. De même que METANOF arrive à commercialiser son produit sans le stocker.

1 entreprise (MANTAL) a un niveau de capacité de contrôle lié à cette variable inférieur à 44%.

L'entreprise de textile (MANTAL) produit et stocke, en attendant la vente. Cette entreprise comme les autres entreprises dans la fonction production occupe une place importante, on produit pour stocker et non pas produire pour vendre.

La fonction commerciale n'a pas encore pris la place qui lui revient de droit, et c'est la fonction commerciale qui devrait occuper la place la plus importante au niveau de l'entreprise

Au niveau de l'entreprise on devrait produire pour vendre et non pas produire pour stocker. L'entreprise s'ouvre sur l'extérieur pour satisfaire le client.

Et c'est par rapport au client que nous avons une production tirée ( méthode appliquée par les entreprises japonaises)de juste à temps et nous allons vers le zéro(0) stock et les cinq zéro olympiques (0défaut, 0 panne, 0 délai., 0 transport, 0 papier ) et non pas une production poussée .

#### La variable « marché du travail » :

Le niveau moyen de capacité de contrôle lié à cette variable « marché du travail »- avec un score de (2,92) et un écart type de (1,12)-est de 58%.

9 entreprises se trouvent à un niveau compris entre 36% et 80%.

3 entreprises (SOITEX) avec le niveau le plus faible 20%, et (SOREMEP et STARR) se trouvent à des niveaux de capacité de contrôle liées à cette variable inférieurs à 36% ; c'est-à-dire de 30%( score de 1,5)

La faiblesse des niveaux de capacité de contrôle liée à cette variable « marché du travail » témoigne de la relative rigidité du marché du travail.

Le marché de travail ne permet pas de satisfaire quantitativement et qualitativement cette adéquation entre les besoins et les ressources des entreprises

Les entreprises font appel faiblement aux formes d'emploi dit flexible (atypique).

#### La variable « flexibilité du personnel » :

Le niveau moyen de capacité de contrôle lié à cette variable « flexibilité du personnel » est de 61,8%- soit un score de (3,09) et un écart type de (0,64).

8 entreprises ont des niveaux de capacité de contrôle liés à cette variable « flexibilité du personnel » compris entre 49% et 74,6%. C'est à dire dans la fourchette plus ou moins un écart type de la moyenne.

2 entreprises (groupe KHERBOUCHE et AFRICAFFE) ont des niveaux de capacité de contrôle liés à cette variable supérieurs à 73%.

Ce sont les deux entreprises du secteur privé. Ces deux entreprises ont plus de liberté d'agir que celles du secteur publique. Dans le sens que les managers peuvent agir sur la mobilité des salariés.

2 entreprises (STARR avec 32% et ONALAIT avec 46%) ont des niveaux de capacité de contrôle liés à cette variable inférieurs à 47%.

Les scores faibles liés à la flexibilité du personnel révèlent qu'il faut encourager l'enrichissement et l'élargissement des tâches ou la polyvalence. Il faut qu'il ait un déplacement des décisions et une flexibilité des rémunérations. Et ceci ne peut s'acquérir qu'à travers une formation adéquate et qualifiante.

La variable « composants » :

Le niveau moyen de capacité de contrôle lié à la variable « composant » est de 63% avec un score de (3,19) et un écart type de (0,75).

8 entreprises ont des niveaux de capacité de contrôle liés à la variable « composant », compris entre 48,8% et 78,8%. C'est-à-dire des scores compris entre la moyenne plus ou moins un écart type (2,44 et 3,94)

3 entreprises (STARR, SONALGAZ et URBAT) ont des niveaux de capacité de contrôle supérieurs à 78%. Et de respectivement 80% pour les deux premières entreprises et de 95% pour l'UR BAT.

2 entreprises du bâtiment (STARR et URBAT) expliquent l'abondance des composants et leur disponibilité particulièrement dans la période actuelle. La troisième c'est une entreprise d'un secteur stratégique.

1 entreprise (SOITEX) a un niveau de capacité de contrôle lié à la variable « composant » inférieur à 48%.

Pour les entreprises du textile, elles sont en train de vivre des moments très difficiles.

La SOITEX est en agonie, cela fait déjà huit mois que rien ne se fait au niveau des ateliers. Les prix des matières premières ont augmenté dans le marché mondial.

Selon les travailleurs de la SOITEX « Tout l'espoir, est que l'entreprise arrive à engager des contrats avec l'armée et qui sera son salut ».

## CONCLUSION

Nous remarquons un niveau hétérogène des différentes variables constituant le concept de flexibilité. Au niveau de l'ensemble des entreprises choisies, certaines variables contribuent substantiellement à la flexibilité de l'entreprise, alors que d'autres variables concourent à un niveau relativement faible à celle-ci.

Ainsi , il apparaît que globalement les entreprises répondantes maîtrisent bien les variables relatives à l'orientation externe ( variable de la sous dimension culturelle) , au système de contrôle ( variable de la sous dimension contrôlabilité structurelle), au système d'information ( variable de la dimension capacité de contrôle ), à la variable formation d'identité ( variable de la sous dimension contrôlabilité culturelle ) . à la variable ressources financières de la dimension capacité de contrôle.

A l'inverse, il ressort que certaines variables sont relativement mal maîtrisées et pourraient constituer un frein à la flexibilité de l'entreprise.

Ainsi de la variable « forme organisationnelle » (de la sous dimension contrôlabilité culturelle), à la variable « moyen de transformation » ( de la sous dimension contrôlabilité technologique), et les variables « sous-traitance , et gestion de stock » de la dimension capacité de contrôle auxquelles nous pouvons ajouter les variables « marché du travail , flexibilité du personnel » Pour la forme organisationnelle les entreprises gardent toujours beaucoup de niveaux hiérarchiques, même avec le dégraissage qui s'est opéré , et on ne retrouve pas encore la( leane ) mince entreprise ; caractéristique de l'entreprise japonaise.

Pour la gestion de stock « on ne produit pas pour vendre, mais on produit pour stocker) , et la fonction production reste de loin ,plus importante que la fonction commerciale pour l'entreprise car cette dernière reste relativement moins ouverte à l'environnement. Et la production n'est pas orientée vers le client.

De même pour la variable « moyen de transformation » nous retrouvons la rigidité des machines qui ne font qu'une seule opération. Nous ne retrouvons pas de machines polyvalentes qui font plusieurs opérations ; alors nous avons la rigidité des machines à laquelle s'ajoute la rigidité des hommes.

Pour la variable sous-traitance, il faut savoir choisir entre « faire » et « faire faire ». Les entreprises devraient garder le cœur du métier et sous-traiter ou externaliser ce qui est périphérique.

Au niveau des entreprises choisies nous n'avons pas retrouvé ces deux façons de procéder. Nos entreprises n'ont pas cette tradition.

Nos entreprises veulent tout faire du début jusqu'à la fin , et ne sont pas toujours prêtes d'intégrer un réseau de production .Elles ignorent peut être les avantages de la sous-traitance et aussi cette tradition de travailler avec l'autre .

La sous-traitance est une caractéristique des entreprises contemporaines car on ne peut pas être bon partout.

Alors une rénovation des modes de gestion des ressources humains, ainsi qu'une meilleure intégration des entreprises où la sous-traitance trouverait sa place, tout autant qu'une ouverture sur l'environnement ou la fonction commercial retrouve

la place qui lui sied. Les entreprises travailleraient en réseau en gardant le cœur du métier ce qui permettrait une amélioration de la capacité de contrôle

Ainsi le niveau actuel de flexibilité des entreprises choisies pour l'étude est relativement homogène, des potentialités de développement existent

Certaines possibilités relèvent de choix managériaux, au niveau de chaque entreprise ; comme par exemple des changements de pratique en termes de modes de régulation -essentiellement - de système de contrôle, de style de management .les entreprises privées trouvent plus de facilité à agir.

De même pour la flexibilité du personnel, le cadre législatif ne permet pas encore cette liberté qu'ont les managers en occident pour pouvoir pallier soit qualitativement et surtout quantitativement aux aléas de l'environnement.

Enfin, certains freins semblent liés au contexte institutionnel, notamment le marché du travail et l'encadrement légal du travail qui présentent des rigidités par rapport à ceux de l'occident.

Les responsables d'entreprises ont relevé une certaine rigidité du cadre législatif qui constitue une perte de potentialité en termes de flexibilité.

La flexibilité ne serait pas seulement un moyen de s'adapter mais elle est vitale pour nos entreprises, sans flexibilité leur avenir serait compromis.

Nos managers doivent être sensibilisé à travers des forums sur la flexibilité de l'entreprise, ne dit- on pas « réussi celui qui s'intègre vite ».

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES

- R. Beaujolin-Bellet, *Flexibilité et performances*, édition La Découverte, Paris, 2004.  
P. Bardelli, *le modèle de production flexible*, édition Que sais -je ? Paris, 1996.  
R. Boyer, J-P. Durand, *L'après fordisme*, éditions La Découverte et Syros, Paris, 1998.  
J.C. Tarondeau, *la flexibilité dans les entreprises*, édition Que sais-je ? Paris 1999.  
B. Gasier, P. Auer, *L'introuvable sécurité de l'emploi*, édition Flammarion, Paris, 2006.  
I. Renard, *L'externalisation en pratique*, édition d'Organisation, Paris 2005.  
Général V. Desportes, *Décider dans l'incertitude*, édition Economica, Paris, 2007.  
Cécile jolly, *L'entreprise responsable sociale, éthique, et bénéficiaire ?* éditions du félin, Paris 2006  
I. Renard, *L'externalisation en pratique*, Edition d'Organisations, 2004, 2005 Paris.  
J.M. Pitrou, *La sous -traitance gagnant/gagnant*, ellypses Edition Marketing S.A. 2007, Paris.  
Florence Noguera, *Management du temps de travail*, Dunod, Paris, 2006.  
M. Lafitte, *Sécurité des systèmes d'information et maîtrise des risques* Revue Banque édition, La fayette 2003  
C. Marcon N. Moinet, *L'intelligence économique*, Dunod, Paris, 2006.  
A. Silem, *Encyclopédie de l'économie et de la gestion*, Hachette Education, 1994  
A. Lamiri, *Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché*, Prestcomm Editions 1993  
M. Gillet et P. Gillet, *Management des systèmes d'information*, édition Dunod, Paris 2008

P.Vidal , P. Planeix avec F. Lacroux , M. Augier, A. Lecoeur, Systèmes d'Information Organisationnels, Pearson Education France, 2005  
 C.Faurie, Conduire le changement les gestes qui sauvent, Maxima, Paris 2008  
 J.P.Bouchez, Manager les travailleurs du savoirs, penser le management du futur, éditions Liaisons, 2006  
 D. Autissier F. Bensebaa F. Boudier, L'atlas du management, Eyrolles, 2009  
 J.Barrand, Le manager agile, vers un nouveau management pour affronter la turbulence, Dunod, 2006.  
 J.Bent, Dynamique de l'adaptation, Pearson Education France, Paris, 2003.  
 P.Armand H.Pironin, La bible du créateur d'entreprise, F.D.S./Top éditions, 1990  
 N.Rambhujun L.Benraiss, Analyse des données et techniques décisionnelles appliquées au M.R.H. Les éditions Foucher, 2008  
 Production de Guillaume et Pauline, Organisation du travail et croissance (701)  
 Modèle de production flexible et ressources humaines, éd. Vuibert, 2006  
 S.Fernez-Walch F.R. Management de l'innovation. De la stratégie aux projets, Vuibert, Nov. 2006.  
 A.Bruce et k.Langdon , Elaborer une stratégie , Mango pratique pour la langue française , 2001.  
 R.Marciniak-F.Rowe, Systèmes d'information, Dynamique et Organisation, 3° éd., Economica , 2009.  
 B.Quélin .Les Frontières de la Firme, édition Economica , 2002.  
 Zarifian , Ph . quel modèle d'organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de l'entreprise coopératrice, Paris, éditions LHarmattan , 1993  
 Volberda, H.W ., Bulding the flexible firm : how to remain competitive ? New york , Oxford University press, 1998.  
 Volberda, H.W "Building flexible organisations for fast moving markets" Lang Range Planning, 1997.  
 Volberda, H.W " Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive Environments" organisation science , 1996.  
 Volberda, H.W Organisational Flexibility : Change and Perservation, Gronning , - Noordhoff, 1992.

#### REVUES

Problèmes Economiques, hebdomadaire n° 2594. Mercredi 9 Décembre 1998 : travail formation, emploi. Salaire minimum et emploi : état de la controverse (perspectives de l'emploi -O.C.D.E.), p.27.  
 Problèmes Economiques, n°2740, Mercredi 12 Décembre 2001 : Travail, formation, emploi : les métamorphoses d'un salariat de confiance. (Travail et emploi, Paul Bouffartigue, p.1.,  
 Problèmes Economiques, Hebdomadaire n°2759. Mercredi 1 Mai 2002  
 Marché de travail et plein emploi .La flexibilité permet-elle d'atteindre le plein emploi ? Jacques Freyssinet.  
 Problèmes Economiques Hebdomadaire n°2768 .Mercredi 3 Juillet 2002 .  
 Lucile Richet – Mastain François Brunet Quel rôle l'âge joue-t-il dans la gestion du personnel ?, p.18.,  
 (la revue de science de gestion ) Hebdomadaire n°2777 Mercredi 25 Septembre 2002  
 Gille Armand et Jaques Canriol Modèle de la compétence .Quelles limites ? Quelles évolutions pour la G.R.H. ? . p.9.