

## Présentation

Mémoire de Post Graduation Spécialisée en Management soutenu par Mr LABDI Abdeldjelil en mars 1994 au Centre de Perfectionnement des Entreprises de Sonatrach (CPE) à Ain El Bia/Arzew/Oran. La formation a duré deux (02) années de mars 1992 à mars 1994.

A noter qu'il s'agit de la première promotion de PGS Management en Algérie et entrainé dans le cadre de la coopération Algéro-Française. En plus de la compagnie nationale Sonatrach ainsi que l'Université d'Oran, la partie Française a participé à l'encadrement de cette formation à travers l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Paris/France.

## INTRODUCTION

**«Aucun pays n'est sous-développé par manque de ressources. Le sous-développement est l'incapacité de tirer le meilleur parti des ressources. Ce dont manquent ces pays, c'est la capacité de mobiliser pleinement leurs ressources, qu'elles soient humaines, financières ou physiques.»** (Peter Drucker - «Vers une nouvelle économie»)

Ce mémoire a tenté de développer une idée simple et qui se résume comme suit :

Les situations de crise ne sont pas toujours défavorables. C'est dans ce genre de situations qu'il est fait appel aux compétences et que ces dernières peuvent agir, s'exprimer, prendre du poids et du pouvoir dans les organisations. L'incidence sur la qualité de la gestion des entreprises ne s'en fera que ressentir.

Le thème central qui sera abordé par ce mémoire est la résistance au changement des cadres et chefs d'entreprises dans la phase de transition de l'économie planifiée et centralisée vers l'économie de marché. Le terme «résistance au changement» est quelque peu inapproprié. Il sera plutôt question du problème de résistance au travail et à l'effort et de voir dans quelle mesure il sera possible d'agir pour mobiliser le personnel pour la réalisation des objectifs fixés pour l'entreprise.

La recherche de la connaissance pour provoquer l'**action** est la démarche qui a été privilégiée tout au long de ce travail. Il s'agit en fait de recueillir un certain nombre d'informations qui permettront au chef d'entreprise de mieux apprécier, appréhender et connaître le phénomène des résistances aux changements (les leurs et celles des autres en particulier) dans le but d'agir afin de mobiliser le **maximum d'acteurs** autour des objectifs de l'entreprise. En d'autres termes, il s'agira de savoir dans quelles mesures, il sera possible au chef d'entreprise d'agir pour lever le maximum de contraintes quant à une mobilisation active du personnel dans l'intérêt de l'entreprise.

Cette action vise en particulier :

- Une minimisation des résistances,

- Une motivation et un intéressement aux activités de l'entreprise, plus important de la part du personnel,
- Un effort soutenu en vue d'améliorer la qualité de la prestation du personnel.

Bien entendu, le domaine d'action du chef d'entreprise est limité. Il existe certains éléments (ou facteurs) sur lesquels il ne sera pas possible d'agir. Les connaître, en tenir compte dans son activité quotidienne et ses relations avec autrui ne pourront que faciliter l'appréciation et l'évaluation de la situation d'entreprise pour une meilleure prise de décision.

D'autre part, l'étude des résistances passe inéluctablement par l'analyse du changement lequel est producteur de «désordre» dans l'entreprise.

Comment sera-t-il alors possible de «gérer» ce désordre afin de ne pas **subir le changement** ?

## **Chapitre I : Diagnostic de l'entreprise publique**

### **I-1 L'entreprise publique algérienne est-elle une entreprise au sens économique du terme ?**

Une entreprise, au sens économique du terme, est un lieu de production et de création de richesse. Une entreprise qui ne produit pas de richesse s'appauvrit au fur et à mesure pour normalement disparaître. Nos entreprises, créées pour la plus part par décret au lendemain de l'indépendance, continuent d'exister à ce jour. Certaines, accumulant déficit sur déficit, n'ont pas été « sanctionnées ». Combien d'entreprises ont été mises en faillites depuis l'indépendance à ce jour ? Presque aucune !

L'entreprise publique a toujours fonctionné dans la **facilité**. Aucune obligation de résultat ou de performance ne lui était exigée. L'accès aux sources de financement était administré et sans aucune condition ou critère économique préalable. Le souci principal des entreprises industrielles était de produire. Produire quoi ? Pour qui ? A quel prix ? n'était pas leur problème. L'essentiel était de satisfaire le plan de production. D'autre part, l'entreprise a beaucoup plus fonctionné en

Labdi Abdeldjelil – Mémoire PGS Management (Mars 1994) – Copyright © 2016

tant qu'entité sociale qu'en tant qu'entité économique et ce jusqu'à l'heure actuelle.

## **I-2 Le mode de désignation des dirigeants d'entreprises :**

La nomination par décret des dirigeants d'entreprises pose le problème des critères d'appréciation des cadres. Sont-ils nommés sur la base d'un curriculum vitae et des résultats obtenus en terme de gestion au cours de leur carrière ? Sur quelle base une tutelle procède à la désignation d'un PDG d'entreprise :

- La compétence, le dur labeur, l'effort soutenu dans le travail, les résultats obtenus ?

- Le réseau de relations ?

- Autres moyens ou critères ?

Il faut souligner qu'il y a très peu (ou plutôt pas du tout) d'entreprises algériennes où il y a existence d'un contrat d'obligation de résultat et d'objectifs précis à atteindre sur la base desquels s'engagent le conseil d'administration et le PDG vis-à-vis des autorités de tutelle. Il n'existe aucun lien entre la rémunération du cadre dirigeant et les résultats obtenus en matière de gestion.

## **I-3 Liberté de manœuvre et prise de décision de gestion :**

### **➤ Cas «ISIS»**

«ISIS» est une unité de production de détergent relevant du secteur public dont la direction générale se trouve à Alger. Un système de réfrigération est intégré dans le processus de production. L'équipement existant est opérationnel et fonctionne plus ou moins bien donnant en tous cas satisfaction.

La DG d'ISIS a décidé d'expérimenter un nouvel équipement de réfrigération acquis auprès d'un fournisseur privé à Alger. L'unité «ISIS» a été sélectionnée pour expérimenter le nouvel équipement. Dans le cas favorable des essais, d'autres unités de production d'ISIS (une dizaine) seront alors équipées du même système de réfrigération et dont valeur unitaire est estimée à quatre millions de dinars algériens (4.000.000 DA).

Le département technique d'ISIS réceptionne alors le nouvel équipement et procède à son installation. Les essais durent plusieurs mois sans succès. Les équipes techniques n'arrivent pas à obtenir la température désirée malgré leur bonne volonté. Bien au contraire, d'autres incidents techniques surviennent avec l'utilisation de ce nouveau système de réfrigération.

La qualité et le volume de la production s'en ressentent directement : Un avis défavorable et négatif est alors émis par le département technique quant aux essais réalisés. Le directeur d'unité est alors informé. Ce dernier est tenu de rendre compte à sa DG sur les résultats et émettre un avis.

### **Décisions prises :**

1- Le directeur d'«ISIS» demande au chef du département technique de rédiger un rapport favorable et positif quant à l'utilisation du nouveau système de réfrigération.

2- Il ordonne la remise en service de l'ancien équipement et de mettre de côté le nouveau matériel.

3- Un rapport très favorable est adressé à la DG sur l'issue positive des essais réalisés.

### **Motivations :**

Le directeur de l'unité de production «ISIS» a pris ces décisions dans le but d'éviter d'entrer en conflit avec sa Direction Générale qui, selon lui, aurait mal accepté qu'il rédige un rapport défavorable.

## **I-4 Relations Entreprise – Pouvoirs Publics :**

### **➤ Cas «TRANSISTOR» :**

«TRANSISTOR» est une entreprise publique à caractère industriel qui produit des équipements électroniques destinés à une large utilisation. Elle emploie un millier de personnes et est confrontée à une demande très forte sur le marché. La Direction Générale est harcelée par les pouvoirs publics pour satisfaire cette demande. La chaîne de fabrication et de montage fonctionne assez bien et «TRANSISTOR» emploie des cadres d'un haut niveau technique.

Ses produits sont réputés pour leur fiabilité et qualité, grâce aux efforts du service de contrôle de la qualité intégré dans la chaîne de fabrication.

«TRANSISTOR» est également appréciée pour la qualité de la prestation de son service après-vente dont le réseau couvre bien son territoire de vente. De gros efforts ont été faits pour agir sur le volume de la production sans obtenir de résultats probants. De nouveaux investissements sont nécessaires pour arriver à ce but. La situation financière de «TRANSISTOR» ne permet pas cela en ce moment et cela n'a pas empêché l'autorité publique d'être encore plus pressante.

### **Prise de décision :**

Devant cette situation, la DG de «TRANSISTOR» décide de supprimer le contrôle de la qualité de la chaîne de fabrication dans le but d'augmenter la production.

Effectivement et suite à cette décision, il a été constaté un net accroissement de la production qui a pu satisfaire une partie de la très forte demande sur le marché. Cependant, les produits «TRANSISTOR» étant garantis une année (pièces et main d'œuvre), il a été constaté une affluence de plus en plus nombreuse des clients sur les services après-vente de l'entreprise. Une proportion importante de produits «TRANSISTOR» défectueux a été commercialisée.

### **Conséquences :**

- Les produits «TRANSISTOR» ne sont plus cotés chez la clientèle pour leur qualité et fiabilité. L'image de marque de l'entreprise a pris un sérieux coup.

- En raison de l'affluence fort nombreuse des clients dans les services après-vente, ces derniers ont été obligés de travailler à porte fermée pour s'occuper à réparer les nombreux produits en panne dans les ateliers. La consommation de pièces de rechange est en accroissement et une rupture de stock est à prévoir.

- Le coût final de revient du produit «TRANSISTOR» est largement supérieur aux estimations et a eu des retombées négatives sur la situation financière de l'entreprise.

- La qualité de prestation des services après-vente de «TRANSISTOR» s'en est ressentie.

### **Conclusion :**

La dépendance et l'injonction administrative sont ce qui caractérise le plus les relations entre l'entreprise publique et sa tutelle. Ce constat est valable en particulier pour les entreprises publiques locales. La réaction des associations des gestionnaires du secteur public (UNEP et FAGEPL) lors de leur assemblée générale du 12.12.1993 à Alger est révélatrice quant à la nature des relations conflictuelles existantes entre les entreprises publiques et leur patron qui est l'Etat.

Dans ses dernières résolutions, l'UNEP a notamment déclaré que *«La propriété du capital public est un bien public, mais sa gestion ne saurait obéir qu'à des lois de l'économie de marché. Etre bien public ne signifie pas appartenir au gouvernement ni à ses démembrements. Il est impératif de séparer la sphère politique de la sphère économique»*. (Voir également le cas ARFO)

## **I-5 Conseil d'Administration et gestion des entreprises**

### **➤ Cas «ARFO» :**

«ARFO» est une agence foncière locale de statut juridique EPIC agissant pour le compte de la collectivité locale par le biais de son conseil d'administration. Ce dernier est composé de dix (10) membres dont cinq (05) sont des élus de l'APC et les cinq autres membres, des fonctionnaires de l'administration de tutelle. Le directeur de l'agence est désigné par le conseil d'administration.

Le décret exécutif 90-405 du 22.12.1990 fixe les règles de création et d'organisation des agences locales de gestion et de régulation foncières urbaines (ALGRFU).

### **Missions générales de l'agence foncière :**

- Acquérir, pour le compte de la collectivité locale, tout immeuble ou droit immobilier destiné à l'urbanisation et de réaliser les aliénations des dits immeubles ou droit immobilier suivant les clauses et conditions définies par un cahier de charge (Art. 3),

- Elle met en œuvre les opérations de régulation foncière (Art. 3),
- Elle assiste, dans la limite de ses moyens, les organes de la collectivité locale dans la préparation, l'élaboration et la mise en œuvre des instruments d'urbanisme et d'aménagement (Art. 4),
- Elle peut promouvoir ou faire promouvoir des lotissements et zones de toute nature d'activité et ce en application des instruments d'urbanisme et d'aménagement arrêtés. Elle peut en outre initier des opérations d'acquisition et d'aliénation d'immeubles et de droits immobiliers pour son propre compte (Art. 4).

### **Missions du Conseil d'Administration (C.A) :**

- Le Conseil d'Administration (C.A) se réunit en session ordinaire deux (02) fois par an sur convocation de son président. Il se réunit en session extraordinaire à la demande du directeur d'agence (Art. 11).

Sur rapport du directeur, le conseil délibère sur :

- L'organisation et le fonctionnement de l'agence,
  - Les programmes et bilans d'activité,
  - Les conditions générales de passation de conventions et autres actes engageant l'Agence,
  - Les états prévisionnels des recettes et dépenses,
  - Les comptes annuels,
  - Le règlement comptable et financier,
  - Le statut et la rémunération du personnel,
  - L'acceptation et l'affectation des dons et legs (Art. 9).
- 
- L'ordre du jour des réunions du conseil est établi conjointement par le directeur d'agence et le président du conseil d'administration (Art. 12). Le secrétariat du conseil est assuré à la diligence du directeur de l'agence (Art 17),
  - Sur proposition du directeur, le conseil d'administration arrête L'organisation interne de l'agence.

## **Missions du directeur de l'agence foncière :**

Le directeur de l'agence, désigné par le Conseil d'Administration, est nommé par le président du conseil. Il est choisi parmi les fonctionnaires et agents des corps d'administrateurs, ingénieurs ou corps équivalents des collectivités locales (Art.18).

Il assure le fonctionnement de l'agence et à ce titre il :

- Met en œuvre, les décisions du Conseil d'Administration,
- Représente l'agence dans tous les actes de la vie civile et **este** en justice,
- Exerce l'autorité hiérarchique sur l'ensemble du personnel,
- Etablit le projet de budget,
- Exécute les états prévisionnels des recettes et dépenses de l'agence, engage et ordonne les dépenses et passe tous actes et conventions (Art.19).

La loi «90/25» du 18.11.1990 portant orientation foncière procède à la libéralisation du foncier et des transactions foncières. La gestion du patrimoine foncier est confiée aux organismes de gestion et de régulation foncière distincts et autonomes (vis-à-vis des pouvoirs publics) (Art. 73).

Les transactions foncières ne sont soumises à aucune condition que celles relatives à la capacité et à la volonté des parties. Autrement dit, cette loi démonopolise la collectivité locale de la gestion administrative directe du foncier.

## **Qu'en est-il dans la réalité ?**

Durant l'exercice 1993, l'agence «ARFO» a tenue quatorze (14) sessions du Conseil d'Administration dont douze ne pouvant avoir que le caractère extraordinaire selon la réglementation. L'ordre du jour de ces nombreuses réunions du conseil a porté sur des prises de décisions par délibération portant sur :

- Ouverture des plis entrant dans le cadre d'un appel d'offre à la concurrence pour divers marchés, viabilisation, promotion immobilière. La valeur de ces marchés variant entre 1 et 3 milliards de centimes ?

- Négociations avec les entrepreneurs,
- Mise en demeure et résiliations de marchés,

- Acquisition de terrains destinés à la vente dans le cadre d'une opération commerciale,
- Vente de terrains, établissement des listes des bénéficiaires, fixation des prix de cession.

Où est la frontière entre des actes de gestion et des actes de délibération ? Durant cet exercice, le C.A a été impliqué directement dans la gestion de l'agence «ARFO». Le C.A s'est transformé dans la pratique quotidienne d'organe de délibération en organe de gestion.

Où commence et où finit la responsabilité du directeur ? Quelles sont les prérogatives du C.A ? La loi est-elle aussi claire qu'elle devrait l'être ? Dans tous les cas de figure, les pratiques quotidiennes se font sur la base des différentes interprétations qui sont faites des lois par chacune des parties.

Pour le Wali, autorité de tutelle de l'agence ARFO, le directeur de l'agence n'est qu'un simple exécutant faisant de l'«Article 17» de la loi 90/405 son argument fort. En effet, cet article stipule que le secrétariat du Conseil d'Administration est assuré à la «diligence du directeur». Ajouté à cela, le Wali demande à «ARFO» de lui soumettre, pour approbation, toutes les transactions après délibération du conseil.

Notons également le cas où le président du C.A a demandé par note au directeur d'«ARFO» des explications, quant au recrutement d'une secrétaire dactylographe. Ce cas est très explicite quant à la confusion qui règne dans la connaissance des missions et attributions des uns et des autres.

Pour le directeur d'«AFRO», impliquer directement le conseil dans la gestion de l'agence présente néanmoins quelques «avantages» :

- A défaut d'un cadre précis et clair régissant les prérogatives du directeur, cette méthode responsabilise le Conseil d'Administration sur l'ensemble des décisions de gestion engageant l'agence et assure ainsi une bonne couverture en cas de difficultés,
- Eviter d'entrer en conflit avec l'autorité locale et les pouvoirs publics.

## **I-6 La fonction Achat, dans les entreprises publiques :**

### **➤ Cas ATEX :**

ATEX est une entreprise publique employant plus d'un millier de personnes. La Direction Générale est domiciliée à Alger et est dotée de plusieurs unités de transformation et de conditionnement sur l'ensemble du territoire national. ATEX a le monopole sur la distribution et commercialisation de son produit. La matière première utilisée est en majeure partie importée de l'étranger.

Miloud le démarcheur d'ATEX est constamment en voyage à l'étranger pour prospector et procéder aux achats de matières premières dans les grands marchés mondiaux notamment en Amérique Latine.

Il est doté de tous les moyens pour finaliser ses achats et signer les contrats d'approvisionnement. La matière première est abondante sur le marché mais ses prix sont très fluctuants en raison de la fluidité de la demande. Sa principale préoccupation est d'attendre l'opportunité de prix et la saisir immédiatement.

Dans le cas d'une offre intéressante, il saisit directement par le moyen le plus rapide (télex, fax etc.) sa direction générale pour avis et décision. Le PDG d'ATEX réunit alors en urgence le Conseil d'Administration en session extraordinaire pour délibérer sur cette offre.

Le problème et l'inquiétude du démarcheur Miloud a été toujours la fluctuation des prix de la matière première et l'évolution n'est pas toujours dans le sens voulu. Dans 80% des cas vécus par Miloud, l'offre intéressante n'est plus valable dans les trois à quatre jours qui suivent.

Pour ce qui est du Conseil d'Administration d'ATEX et dans le cas le plus favorable (dans l'expérience vécue par le démarcheur Miloud), il ne siège que dans les dix jours qui ont suivis son offre.

## **I-7 La Gestion des Ressources Humaines :**

*«Le changement a toujours existé et rien n'échappe au changement. Mais aujourd'hui, changer ne suffit plus. C'est la rapidité de l'évolution qui seule est déterminante pour permettre la survie d'une organisation. Il faut savoir s'adapter le plus vite possible à l'imprévu qui devient une situation classique. L'enjeu dominant actuel pour les*

*hommes et les organisations, c'est d'agir le changement, c'est-à-dire de l'anticiper, au pire le gérer. Renoncer à cet objectif c'est subir le changement*».

Daniel PEMARTIN in "Réussir le changement"

## **Chapitre II : Changement et résistances au changement**

### **II-1 L'entreprise et le changement :**

Le changement est une donnée essentielle dans la vie des entreprises et couvre tous les aspects (économiques, techniques, organisationnels et humains).

Pour assurer son développement, une entreprise ne peut se limiter à subir au moindre coût des changements qui lui sont imposés par l'environnement. La maîtrise de son avenir doit l'engager dans la voie d'un changement volontaire.

Ceci passe par la mise en œuvre de démarches adaptées où les aspects humains doivent être suffisamment pris en compte. Dans tout processus de changement, l'homme est la principale ressource. Une stratégie d'entreprise qui ignorerait cette donnée essentielle est vouée à l'échec.

La "gestion" du changement doit s'accompagner donc du développement des ressources humaines dans lesquelles elle puise les conditions de sa réussite car au centre il y'a l'homme. Ce dernier a toujours eu une certaine appréhension de l'avenir et les mutations sont toujours vécues sur le mode de la contrainte. Le changement est souvent perçu comme une menace par le personnel :

- Crainte de dégradation des conditions de travail,
- Risque de déqualification,
- Insécurité de l'emploi.

Chacun souhaite non seulement maintenir ses acquis, quelles que soit les situations, mais aussi et toujours acquérir plus de droits, plus d'avantages et de garanties. Un changement significatif suscite toujours des résistances dans la mesure où il expose les personnes au risque et au déséquilibre.

La résistance au changement est donc un phénomène tout ce qu'il y a de plus normal. Le contraire serait inquiétant car cela signifierait que ce que les initiateurs considèrent comme changement n'est pour les destinataires qu'une modification mineur et sans effet.

## **II-2 Le besoin de changer :**

Celui-ci est un facteur essentiel de la survie des entreprises. Le besoin de changer apparaît quand l'individu ou le groupe ressentent un état d'insatisfaction, c'est-à-dire, prennent conscience d'un décalage entre certaines manières de poser les problèmes et la réalité de ceux-ci, ou quand ils prennent conscience que leur sécurité peut être remise en cause. C'est l'état d'insatisfaction, ce sentiment de déséquilibre ressenti, qui suscite chez l'individu le besoin de rétablir l'équilibre par l'action. D'où l'intérêt de la confrontation du personnel de l'entreprise avec l'extérieur qui fera naître les questionnements à l'origine de l'état d'insatisfaction. La quiétude et le bien sont des facteurs d'immobilisme.

## **II-3 Les domaines du changement :**

Comme l'a si bien dit D. PEMARTIN «*Rien n'échappe au changement*» et pour aborder les domaines du changement, nous ferons la distinction entre deux catégories d'évolutions qui touchent l'entreprise :

- **Les évolutions extrinsèques** : Elles prennent naissance en dehors de l'entreprise qui n'a pas le pouvoir d'agir sur elles. Par contre, connaissant ces mutations, l'entreprise peut introduire des changements en son sein pour pouvoir répondre au mieux aux nouvelles sollicitations de l'environnement. Ces évolutions extrinsèques jouent le rôle de variables indépendantes qui suscitent des questionnements et des défis nouveaux.

Exemples :

- Attente du personnel,
- Changements sur le plan macro-économique,
- Le marché,
- La concurrence,
- Le cadre juridique,
- Etc.

- **Les évolutions intrinsèques** : Ont trait à des aspects de l'entreprise elle-même. Elles peuvent être introduites pour tenir compte des précédentes, mais peuvent aussi être décidées car l'entreprise décide de modifier son rapport avec l'environnement. C'est à ce niveau que le pouvoir des chefs d'entreprises peut s'exercer véritablement. Les différents aspects de ces évolutions peuvent avoir trait aux hommes, aux structures, à l'organisation, à la gestion, à la communication.

#### **II-4 Le processus de changement :**

L'accomplissement d'un projet de changement est long et suscite d'inévitables résistances. Pour effectuer ce parcours dans les meilleures conditions, il est nécessaire d'avoir un canevas précis pour conduire l'action. Le processus de changement ne se limite pas seulement à une procédure rationnelle. Il comprend également la prise en compte et le traitement des phénomènes socio-émotifs (anxiété agressivité et conflits) qui sont inhérents à la vie des groupes. Une action réaliste de changement doit tenir compte de l'ensemble de ces caractéristiques.

Patrick Gilbert dans son ouvrage «Gérer le changement dans l'entreprise» décrit une intervention de changement en cinq grandes phases :

- Une phase préparatoire,
- Une phase de diagnostic,
- Une phase de planification,
- Une phase de mise en œuvre,
- Une phase d'évaluation des effets.

Il est à noter cependant, que le découpage proposé ne doit pas être considéré comme une séparation stricte d'étapes fortement différenciées. Les frontières entre phases sont mouvantes et des allers et retours sur certaines opérations clés peuvent s'avérer nécessaires. Ces phases correspondent en fait à des pôles de préoccupations, en principe successifs, mais pouvant être aussi concurrents.

##### **1) La phase préparatoire :**

Définition claire et précise du problème et des objectifs. Quelle est la nature du travail à accomplir ? L'objectif visé ? Le but à atteindre ? L'état dans lequel on souhaite se trouver ?

Il est à préciser qu'à ce stade, la situation de départ et la situation d'arrivée ne peuvent être qu'esquissée. Il s'agit uniquement de préfixer le cadre de l'information à traiter.

## **2) La phase de diagnostic :**

Les opérations qui composent cette phase visent à répondre à trois sortes de questions :

- Le climat relationnel : Dans quel contexte général se trouve l'entreprise ? Etat des relations avec les partenaires ?

- Les acteurs et enjeux du changement : Quels sont les acteurs concernés par le changement ? Quelles représentations les acteurs se font de la situation ?

- Le contenu du changement : Quelle est la situation actuelle et en quoi est-elle insatisfaisante ? Quelle est la situation désirée ? Quels sont les écarts ? A quoi sont-ils dus ? Quelles sont les contraintes et les ressources disponibles pour le changement ?

Il convient de noter pour cette phase, qu'un diagnostic ne sert à rien s'il se limite à dresser un tableau de la situation. Les analyses les plus pertinentes sont impuissantes à modifier le réel si elles ne s'accompagnent pas d'une mobilisation d'acteurs. La fonction du diagnostic est surtout de produire de la mobilisation et de l'investissement psychique autour d'une analyse partagée et à ce titre doit associer le maximum de personnes possible.

## **3) La phase de planification :**

Cette phase consiste à définir avec précision les actions à mener pour parvenir au changement souhaité à partir du diagnostic de situation :

- Faisabilité du projet ?

- Choix des moyens d'action : Quelles actions sur les hommes ? Les structures ? Les systèmes de gestion ?

- Programmation de l'action : Calendrier suivi des actions, critères d'évaluation des résultats et responsabilité de l'évaluation.

#### **4) La phrase de mise en œuvre :**

C'est la phase la plus délicate du processus car elle passe de l'analyse à l'implication des acteurs. Elle nécessite également une adaptation de la stratégie aux impératifs des circonstances et des situations locales.

- Comment mobiliser les énergies et traiter les résistances qui se manifestent ?
- Quelle liberté doit-on se donner par rapport à la planification ? Jusqu'à quel point peut-on diverger, sans renier la stratégie définie ?

#### **5) La phase d'évaluation des effets :**

C'est la phase du suivi et de l'ajustement des actions engagées. Elle comporte :

- La synthèse des actions lancées,
- L'élaboration de points d'avancement,
- L'information sur les résultats,
- L'allocation de nouvelles ressources le cas échéant.

### **II-5 La résistance au changement :**

En premier lieu, il faut noter que si les évolutions sont souvent réclamées, par contre les attitudes et comportements deviennent fréquemment contraires dès que l'hypothèse d'un changement prochain se dessine.

Le phénomène des résistances au changement apparaît comme l'une des constantes les plus évidentes de la vie sociale. Une proposition de changement suscite souvent une opposition de la part de certains acteurs.

En réalité, beaucoup d'individus sont victimes du changement et le vivent comme une aliénation. Ils le subissent dans la mesure où ils ne l'ont pas prévu et ne le maîtrisent pas le moins du monde.

Le refus du changement, c'est la peur du futur avec toutes ses incertitudes. Cela conduit à vouloir maintenir le présent dans son état, voir à souhaiter le retour au passé.

## **La recherche du statu-quo :**

L'opposition au changement a toujours existé. Toute nouveauté provoque des critiques plus ou moins acerbes. Tout changement dans un système provoque dans celui-ci l'apparition de forces contraires, se donnant comme objectif de revenir à la situation antérieure.

En effet, l'accoutumance à une situation engendre un sentiment de sécurité et l'évolution rompt de manière plus ou moins fondamentale l'état d'équilibre ce qui crée un état de tension psychologique : La déstabilisation.

Le changement inclut en particulier des modifications fonctionnelles (le travail se transforme) et émotionnelles.

Plus le changement est rapide, plus grande est l'intensité des résistances. Ce qui est refusé c'est bien **l'incertitude**.

La résistance au changement est générale, elle n'est pas une caractéristique des subalternes et existe à tous les niveaux hiérarchiques.

## **Quelques conduites typiques de résistances au changement :**

Face au changement, un certain nombre de conduites correspondent à un besoin d'exprimer le malaise ressenti à des manifestations collectives traduisant un contre-pouvoir.

En effet, le pouvoir n'est pas seulement institutionnel et lié à la place dans la hiérarchie. Il correspond à la possibilité qu'a l'ensemble du personnel de se servir de certaines caractéristiques situationnelles pour, sans trop de risque, s'opposer au fonctionnement du système et provoquer l'échec.

### **- Les récriminations multiples :**

C'est le mode d'expression le plus simple et le plus courant. Tout devient prétexte à critiques et pas seulement l'objet du changement. On observe des activités qui jusque là ne suscitaient pas de problèmes, devenir l'occasion de récriminations les plus inattendues. Réagir autoritairement face à cela ne ferait que l'accroître et n'apparaît pas une conduite à préconiser. L'ignorer serait également dangereux, car

cela aura pour conséquence l'instauration d'un climat déplorable et l'apparition de conflits internes.

**- La lenteur dans l'exécution des tâches :**

Il ne s'agit pas pour le travailleur ou un groupe de travailleurs de refuser catégoriquement de nouvelles tâches, ce serait se mettre dans une situation dangereuse. Par contre, puisque quant on ne peut faire autrement, on exécute, mais avec une très grande lenteur. La moindre occasion qui se présente sera exploitée pour empêcher l'exécution de la tâche sinon la retarder encore plus.

**- le blocage partiel de l'information :**

Il ne s'agit pas pour un individu ou pour un service de faire un blocage total de l'information. La source des difficultés serait vite repérée et les représailles seront inévitables. Par contre, l'information utile au supérieur ou à un autre service, peut être déformée ou plus habilement tronquée ou retardée.

Une information tronquée peut perdre tout son sens conduisant à des analyses fausses entraînant des prises de décision non efficaces. Une information retardée, peut mettre son destinataire en situation difficile par rapport aux exigences.

**- L'absentéisme et la rotation du personnel :**

On considère généralement que l'absentéisme (non justifié) et la rotation du personnel représentent des instruments de mesure relativement fiables de l'insatisfaction du personnel. Quand cette dernière croît, l'absentéisme et la rotation du personnel augmentent également.

**- Les accidents de travail :**

La recrudescence des accidents de travail est, dans beaucoup de cas, causée par la dégradation du climat de travail. Les récriminations deviennent des informations véhiculées en priorité par le personnel par rapport aux informations de sécurité. Cela est valable en particulier pour les emplois comportant une part de risque.

### **- Les rumeurs :**

Elle existent dans toutes les organisations et sont une traduction de la structure informelle. En période de changement, la rumeur s'intensifie. Moins l'information est complète moins elle paraît objective et plus le risque de rumeur s'accroît. Les périodes de changement, avec les attentes ou craintes nouvelles qui les caractérisent, sont des moments privilégiés de propagation des rumeurs les plus diverses et parfois les plus folles. Plus la résistance au changement est forte, plus le sens critique du personnel est suspendu, et plus les rumeurs les plus curieuses circulent.

Le développement d'une rumeur est donc un frein à l'évolution actuelle et aux mutations futures et contribue à la dégradation du climat au sein de l'entreprise. Il est donc vital de combattre les conditions propices à la propagation des rumeurs.

### **- Le développement de manifestations collectives :**

La résistance au changement est individuelle mais peut être également collective ou groupale. Toutes les fois où une modification projetée est identique pour plusieurs personnes et que ces dernières peuvent avoir des interrelations possibles, on peut prévoir, avec certitude que la résistance au changement sera un phénomène collectif.

La crainte du changement amène les gens à se rapprocher les uns des autres et augmenter ainsi la cohésion du groupe comme moyen d'expression collective pour pallier à un manque de pouvoir individuel.

### **Les principales causes de la résistance au changement :**

Un individu ou un groupe d'individus n'acceptent en général d'affronter un changement que lorsque les avantages lui apparaissent supérieurs aux inconvénients.

C'est donc une évaluation, mais à caractère subjectif, qui déterminera les positions de la personne. L'impossibilité ressentie de ne pouvoir dresser le bilan conduira souvent l'individu à refuser l'évolution qui est perçue comme source d'une incertitude trop importante.

Parmi les principales causes de la résistance, nous citerons :

➤ **Les causes individuelles :**

- La personnalité de l'individu : Le changement est perçu et vécu différemment d'une personne à une autre,
- Le changement est une situation génératrice d'anxiété et d'incertitude,
- Le changement engendre une méfiance justifiée,
- Les raisons du changement et ses conséquences,
- La perte des points de repères qui peuvent être spatiaux, temporels, comportementaux ou relationnels.

➤ **Les causes structurelles et conjoncturelles :**

Les résistances au changement sont exprimées par des individus ou des groupes, ce qui n'explique pas nécessairement, qu'ils en soient la cause première. En effet, attitudes et comportements peuvent être provoqués par des aspects plus généraux liés à l'organisation de l'entreprise (les causes structurelles) ou à un moment particulier (les causes conjoncturelles) :

- Conditions de travail,
- Fonctionnement organisationnel de l'entreprise,
- Climat de l'entreprise,
- Manière d'introduire le changement.

➤ **Les causes collectives :**

- Normes de groupes,
- Syndicats,
- Groupes statutaires, catégoriels...

## **II-6 La lutte contre la résistance au changement :**

Le phénomène de résistances au changement est très complexe à combattre de par la diversité de ses origines et la multiplicité de ses manifestations. Aucun changement ne peut réussir s'il n'est pas présenté de manière convenable.

Des maladresses à ce niveau provoquent toujours des manifestations collectives d'opposition. Face aux résistances au changement, deux conduites sont possibles :

- L'une consiste à accentuer les pressions conduisant le personnel à évoluer dans le sens voulu. Certaines peuvent être positives (augmentation de salaire, qualification, promotion, avantages divers). Cela peut s'avérer profitable si l'on peut tenir ses engagements, car tout ce qui est manipulation peut provoquer des effets contraires.

D'autres pressions peuvent être négatives (reproches, menace de licenciement, ordre et autorité). De nombreux exemples de la vie quotidienne démontrent le caractère inapproprié de cette démarche. Au contraire, elle peut accentuer les réactions de méfiance, d'hostilité et amener les groupes «résistants» à exprimer leur hostilité.

Toute expression d'un pouvoir menaçant s'accompagne du développement d'un contre-pouvoir et par la suite de conflits sans cesse plus nombreux.

- L'attitude la plus responsable sera de s'efforcer de diminuer les forces qui s'opposent au changement et éviter de s'engager dans un jeu de pouvoir et contre-pouvoir.

### **Des moyens de lutte contre la résistance au changement :**

#### **La formation :**

C'est l'aspect fondamental du problème. Le manque de connaissance accentue le sentiment d'inconnu, d'incertitude et d'impuissance face à certaines situations. Au contraire, l'apport de connaissances nouvelles s'accompagne souvent de la volonté de les appliquer ensuite. D'autre part, l'exercice d'une activité trop limitative s'accompagne d'une perte de compétence. Avec le temps, la routine prend le dessus, l'habitude s'installe et le comportement de l'individu est alors davantage dicté par une forme de conditionnement, plutôt que par une réflexion véritable.

La démarche rationnelle devient alors de plus en plus rare, ce qui n'est pas sans incidence sur le potentiel intellectuel de l'individu. Cette évolution est inévitable et doit être combattue énergiquement, sinon des changements, mêmes minimes, seront perçus comme non envisageables par le personnel. La formation continue apparaît comme une stratégie essentielle dans la recherche du changement et à l'élargissement des compétences.

### **La promotion :**

La pratique d'une politique de promotion du personnel, est aussi un moyen efficace pour lutter contre la résistance au changement. D'abord pour la simple raison que le personnel demande d'obtenir des bénéfices en échange de sa participation, son implication et sa créativité. Il est évident que le personnel sera d'autant plus novateur, qu'il en tirera les avantages, et ces derniers peuvent être multiples :

- l'accomplissement personnel,
- les récompenses financières,
- la promotion.

### **L'information :**

L'information sur le changement (et sa communication) facilite l'acceptation du changement mais celle-ci ne doit pas être ponctuelle et limitée au moment du changement. Elle doit faire partie des actions continues qu'une organisation se doit de développer (CF Information et Communication dans l'entreprise - Chap. III).

## **Chapitre III :**

### **Le changement dans l'entreprise publique algérienne**

#### **III-1 Information et communication dans l'entreprise**

L'information et la communication dans l'entreprise peuvent être sources de motivation et d'intéressement du personnel dans l'accomplissement des tâches.

Les processus de communication sont l'un des constituants fondamentaux de la vie sociale. Sans communication, un groupe ne saurait exister et ses membres ne seraient que des individus isolés. Toute restriction des relations et en particulier, toute rupture de communication entraînent inévitablement antagonisme, tension et conflits.

**Roger MUCCHIELI** dans son ouvrage «Communication et réseaux de communication» distingue quatre sortes d'information dans une entreprise.

**1) L'information opérationnelle** : c'est celle qui est nécessaire techniquement à l'exécution du travail :

Quel travail ?  
Avec quel délai ?  
Quand ? Où ?  
Comment le faire ?

Cette information fait partie de la définition du poste. Les documents mentionnant pour tel poste, la succession chronologique des opérations à faire ou des vérifications à accomplir, sont des formes d'informations opérationnelles. Aussi étrange que cela paraisse, ce genre d'information ne va pas de soi : Il y a de nombreuses personnes qui se demandent longtemps ce qui est exactement la définition de leur poste, leurs moyens, leurs limites et responsabilités.

**2) L'information motivationnelle** : C'est l'information qui soutient la motivation au travail. Il s'agit d'informations qui permettent à chacun de se situer dans l'ensemble collectif et d'avoir une connaissance suffisante des buts, des moyens, des normes, des difficultés et soucis de l'organisation dont il fait partie.

Il n'est pas nécessaire que tous les employés connaissent la totalité des informations possédées par l'autorité supérieure de l'organisation pour être motivés dans leur travail personnel. Par contre, l'absence de toute information de ce genre crée l'indifférence, le malaise et engendre un climat favorable aux rumeurs et autres informations fantasmagiques. Il est admis aussi que l'information préparatoire à un changement, favorise l'acceptation du changement.

**3) L'information promotionnelle** : Qui comprend aussi bien l'information sur la promotion interne que la formation et le perfectionnement. Des informations relatives aux possibilités d'avenir, des normes de notations et de promotion, délais, catégories de salaire, plan de carrière, etc.

**4) L'information générale** : Porte sur les organismes internes et externes intéressant les employés (ses droits, rôle des différents services, service social, syndicat, inspection du travail,...) auxquels ils pourraient recourir) et sur les relations externes de l'entreprise elle-même. Toutes ces informations sont nécessaires et répondent à des besoins mais ne deviennent des informations que dans le cas où il y'a effectivement communication.

## **Obstacles liés à la circulation de l'information :**

### **Insuffisance de l'information**

- Par méconnaissance des besoins humains d'information et par ignorance de la valeur de la communication comme moyen de coordination et de motivation, l'autorité s'enferme dans le «mystère». On trouve trop souvent chez les responsables hauts placés, une certaine idée de l'autorité qui doit rester mystérieuse et avare d'informations pour entretenir et conserver son prestige.

- Dans toute entreprise, le fait de savoir quelque chose ou d'être le premier à le dire ou encore d'empêcher quelqu'un de le savoir, permet de se «valoriser». Chacun s'efforce donc de savoir le plus possible et selon le cas, d'en faire connaître le moins ou le plus possible à autrui.

L'information (même opérationnelle) participe directement à la stratégie interne, individuelle ou collective et devient alors objet de compétition interpersonnelle.

La déformation de l'information descendante,

Le filtrage de l'information ascendante,

La lenteur des communications,

La surabondance des informations inutiles sont autant d'obstacles à une communication authentique.

### **III-2 Les caractéristiques du nouvel environnement dans lequel va évoluer l'entreprise publique algérienne :**

Le monde est actuellement en pleine mutation et en particulier dans le domaine économique. L'ensemble des pays de la planète essaye d'épouser la dynamique économique des puissances pour tenter de rattraper le plus possible de retard. Ce constat est valable pour les pays de l'Est et l'est également pour notre pays.

La stratégie mise en œuvre vise l'intégration progressive à la division internationale du travail, participer activement à la construction de l'économie mondiale pour finalement en tirer des avantages substantiels.

Le moyen utilisé passe inéluctablement par la transformation des rapports économiques dominants dans ces pays et procéder à la mise en place de l'économie de marché.

Pour ce qui est de l'Algérie, il lui est vital d'opérer de profonds changements dans les modes de pensée économique en cours jusque là et ce dans le but d'intégrer cette dynamique car il y va de sa survie.

L'entreprise publique Algérienne (EPA) jusque là protégée par l'Etat contre la force régulatrice du «marché» devra s'assumer pleinement et se prendre en charge car il y va également de sa survie.

Suite au désengagement de l'Etat (et inutile d'insister sur les conséquences qu'a eu la protection des EPA sur les ressources du pays), l'EPA est condamnée à être performante si elle veut survivre et se préparer à la sanction du marché. Les cadres et chefs d'entreprises sont concernés directement et en premier lieu pour conduire cette mutation et mettre toutes les chances de leur côté et réussir.

#### **Bref aperçu sur les difficultés actuelles des EPA :**

- Tarissement des sources de financement,
- Contrainte du sureffectif,
- Mévente,
- Manque de performance,
- Inflation en croissance nette,
- Absence de motivation du personnel et réticence à l'effort,
- Etc.

Ce qui caractérise le plus le nouvel environnement dans lequel aura à évoluer l'EPA (dans certains cas, c'est l'environnement dans lequel elle évolue déjà), c'est la «difficulté». L'EPA a toujours évolué dans la facilité et de ce fait, elle n'a pas grandement évolué dans la maîtrise des outils de gestion. C'est dans les situations de difficulté que nous évoluons et progressons.

Innovation, créativité, recherche et développement, résolution de problèmes, effort continu et soutenu dans le travail doivent être le leitmotiv de l'action des cadres. L'action la plus urgente à entamer est la «revalorisation du travail».

Cette action urgente à mettre en œuvre nécessite la définition d'une politique de gestion de la ressource humaine et ses implications sur l'organisation.

### **III-3 La perception du changement dans l'EPA :**

Nous sommes tous prisonniers de nos théories. Cela forme la manière de percevoir et traiter l'information que nous recevons allant jusqu'à influencer la manière d'appréhender les choses. La personnalité, l'expérience personnelle, les préjugés et la formation, sont autant de filtres par lesquels passe toute l'information qu'on reçoit. Tout cela fausse considérablement notre analyse de la situation et constitue un piège dont il s'agira de prendre conscience, car les choses ne sont pas toujours comme on les perçoit.

Les entretiens réalisés auprès de cadres des entreprises publiques ont porté sur quatre thèmes :

- 1- Votre analyse de la situation actuelle,
- 2- Les difficultés rencontrées et leurs causes,
- 3- Que signifie pour vous «économie du marché» ?
- 4- Comment réussir la transition vers l'économie du marché ?

Le sondage effectué auprès de cadres des EPA a été révélateur pour ce qui est de la perception du changement.

#### **Perception de l'économie de marché chez les cadres :**

##### **Situation antérieure** **(Ou encore actuelle)**

##### **Perception de la situation** **projetée**

Sécurité de l'emploi

Insécurité de l'emploi

Stabilité

Instabilité - Marché du travail

Aucun effort dans le travail

Obligation de résultat

Promotion par réseau de relations

Compétition

Situation de rente et salaire garanti

Relation directe entre travail et rémunération

Certitude	Incertitude
Prévisibilité	Imprévisibilité
Assistanat	Prise en charge et résolution de problèmes
Aucun contrôle	Contrôle permanent
Entreprise non faillible	Faillite des entreprises

---

FACILITÉ - QUIÉTUDE

DIFFICULTÉ –  
COMPLEXITÉ

SÉCURITÉ

INSÉCURITÉ

CERTITUDE

INCERTITUDE

---

Les blocages et réticences des cadres se font en particulier au niveau de la perception de l'économie de marché. Cette dernière est perçue comme étant le passage d'une situation de «facilité» (et de certitude) à une situation de «difficultés», de «complexité» porteuses de nombreuse «incertitudes». La principale contrainte observée est l'évolution et l'adaptation dans la difficulté. L'intérêt de la formation à ce niveau ne sera plus à démontrer.

### **Relation Travailleur-Entreprise :**

La relation entre les travailleurs et leur entreprise est intéressante à analyser dans la mesure où elle nous permet d'apprécier la situation dans laquelle se trouve l'entreprise publique Algérienne. L'entreprise publique Algérienne est généralement assimilée et identifiée à l'Etat par les travailleurs et ce dans leur appréciation de la situation.

## **Perception de l'état chez le citoyen :**

Force est de reconnaître que la dévalorisation de l'idée et de la perception de l'Etat par le citoyen, a finit par ne faire appréhender les institutions publiques (et les entreprises publiques sont du lot) que sous l'angle de leur caractère inique.

Telle est la perception de l'Etat chez le citoyen, décrite si bien par **M'hamed BOUKHOBZA** dans son livre «Octobre 88 - Evolution ou rupture ?».

L'Etat est rendu responsable du désordre qui règne dans la disponibilité des biens, indispensables à son épanouissement. Pour le citoyen (le travailleur de l'EPA est un citoyen), ses difficultés quant à la satisfaction de ses besoins ne peuvent provenir que de l'incohérence et du mauvais fonctionnement des structures créées – suivies et contrôlées par l'Etat.

L'inversion des hiérarchies sociales et particulièrement en termes matériels, entretient le sentiment non fondé objectivement, que seules certaines catégories sociales en ont tiré profit. En réalité tout le pays a profité de l'effort de développement mais peu sont satisfaits de leur condition.

Au plan de la perception sociale, l'Etat est rendu responsable de deux situations aussi graves l'une que l'autre. La première c'est d'avoir promis beaucoup par rapport à ce qu'il offre effectivement. La seconde est d'avoir porté atteinte, voir facilité la remise en cause de l'échelle des valeurs qui constitue la base de la cohésion sociale.

L'entreprise publique étant assimilée à l'Etat voit sa relation avec les travailleurs se faire sur le mode du conflit et de la contestation.

## **Qu'est-ce qui est reproché à l'entreprise?**

- Ce ne sont pas toujours les meilleurs qui réussissent, émergent et sont promus,
- Ce ne sont pas toujours les meilleurs qui sont bien rémunérés et bénéficient des avantages sociaux,
- C'est toujours les mêmes qui travaillent et n'ont aucune considération. Ils sont mal payés et souvent sanctionnés : Les «nègres» de l'entreprise.

- Les plus mauvais, les fainéants sont bien considérés. Ils ne travaillent pas assez et sont les mieux payés. Ils profitent le plus des avantages qu'offre l'entreprise et ne sont jamais sanctionnés.
- Les profiteurs de l'entreprise ne font rien. Bien au contraire, ils sont à l'origine de beaucoup de problèmes.

#### **III-4 Les leviers fondamentaux du changement dans l'entreprise publique algérienne :**

Le diagnostic établi sur la situation actuelle de l'EPA dans toutes ses dimensions est révélateur quant à l'état de délabrement dans lequel se trouve un certain nombre d'entreprises qui sont appelées à affronter la force régulatrice du «marché».

Le problème lié à leur survie trouvera sa solution dans les réponses aux questions fondamentales suivantes :

- Comment réussir le passage obligé dans un environnement de marché ? Faisabilité d'un tel projet ?
- Comment minimiser la résistance des acteurs de l'entreprise et les mobiliser autour de ses intérêts ? Faisabilité également d'un tel projet ?

Pour notre part, nous estimons qu'il y a avant tout un travail urgent à accomplir et qui consiste à «revaloriser le travail». En d'autres termes, il s'agira de savoir comment «mobiliser» activement la ressource humaine seule capable de répondre aux défis actuels.

#### **Formation et perfectionnement des managers :**

La formation et le perfectionnement des cadres dans la maîtrise des outils de gestion sont une nécessité impérieuse pour la réussite du passage à l'économie du marché.

Cette formation aura également pour but de faire adopter aux cadres de nouveaux réflexes, attitudes et comportements dans la gestion des entreprises.

La formation, à travers son contenu, devra préparer les cadres à affronter les incertitudes du marché et leur faciliter l'évolution dans le nouveau contexte.

Cette formation doit être intégrée dans la stratégie de l'entreprise, comme instrument du changement et passer de la Formation/Sanction à la Formation/Promotion, qui permettra l'émergence dans le domaine de la gestion.

### **Le problème de la propriété des entreprises publiques :**

- Qui est le propriétaire de l'entreprise publique ? Propriétaire légal ? Propriétaire réel ?

- Agit-il en tant que patron ?

- L'Etat peut-il finalement entreprendre ?

- Quel est le degré d'implication des acteurs de l'entreprise dans la formation du résultat ? Quelle est la cohérence entre leurs stratégies et les intérêts de l'entreprise ? Quelles sont leurs motivations ?

Autant de questions auxquelles il est difficile de répondre avec objectivité. Dans son analyse de la situation, Abdelhak LAMIRI parle d'un «jeu de Monopoly» (CF «L'entreprise algérienne en économie de marché»).

Jeu de Monopoly veut dire que les acteurs font semblant. Les membres des fonds de participation font semblant de posséder des actions et de nommer des managers. En fait, il est certain que si c'était réellement leurs actions, ils ne nommeraient pas les mêmes personnes. Un administratif n'a jamais le réflexe d'un propriétaire.

Trois alternatives sont actuellement ouvertes à l'Algérie pour effectuer son passage à l'économie de marché.

- La première consiste à laisser les institutions comme elles sont, c'est-à-dire ne pas procéder à une privatisation d'entreprises publiques. Il s'agira alors de faire une économie de marché avec des entreprises publiques.

- La seconde alternative consiste à admettre la privatisation mais en ayant le souci de prendre des mesures d'accompagnement nécessaires,

c'est-à-dire en évitant de passer du monopole de l'Etat, au monopole du privé.

- Dans une troisième alternative, il est possible également de privatiser sans mesures d'accompagnement. C'est un peu le cas de l'Egypte. On se retrouvera alors avec un secteur privé monopoliste disposant de liens très étroits avec l'administration. Cette solution débouche sur de graves problèmes dont la corruption n'est pas la moindre.

Faut-il donc privatiser ?

Ce qui est sur, c'est que dans le cas d'une privatisation des capitaux des EPA (ou d'une partie de ces capitaux), on verra l'émergence d'un nouveau lobby ou groupe d'influence. Ce dernier agira en qualité de propriétaire au sein de l'assemblée générale des actionnaires et aura son avis à donner sur le mode de gestion des entreprises. Cela aura inévitablement une répercussion positive et certaine sur la qualité de gestion.

## **CONCLUSION**

### **La précarité, moteur de l'évolution et du changement**

Il est grand temps de revenir à une situation normale. La **difficulté**, les **contraintes** et la **précarité** sont les moteurs de l'évolution, du changement et du progrès.

Nos entreprises (et cadres) ont toujours fonctionnés sur le mode de la facilité. C'est normal. Il ne leur a jamais été demandé de faire des efforts dans l'amélioration de la gestion, ni exigé des résultats.

Il est grand temps de mettre en place l'évaluation des résultats de l'encadrement de manière rationnelle et permettre l'émergence de compétences, seules capables de répondre aux défis.

Sans ces conditions, il ne faut pas se leurrer : Aucune évolution notable n'est à espérer.