

# LES DIRIGEANTS ALGÉRIENS FACE AUX RÉFORMES ÉCONOMIQUES



---

Taïeb HAFSI  
Professeur à HEC Montréal

# LES DIRIGEANTS ALGÉRIENS FACE AUX RÉFORMES ÉCONOMIQUES



---

POURQUOI TOUTES LES STRATÉGIES  
ÉCONOMIQUES ADOPTÉES, BIEN QUE  
RAISONNABLES, DONNENT DES  
RÉSULTATS DÉCEVANTS ?



# LE DIAGNOSTIC POPULAIRE

---

- SAÏDA: Un indicateur fidèle de la situation de l'Algérie
- En 1962, 1966, 1980, 1990, 2000, des lueurs d'espoir
- Autrement: le sentiment déprimant que le pays est à l'abandon, SENTIMENT QUI SE CONFIRME AVEC LE TEMPS !



# AUJOURD'HUI LA DÉPRIME

---

- MALGRÉ L'INJECTION DE RESSOURCES IMPORTANTES
- MALGRÉ L'ENTHOUSIASME QUI A SUIVI LA FIN DE LA FIÈVRE TERRORISTE
- LA DÉPRIME EST PARTOUT !
- ELLE VIENT DE LA PERCEPTION QUE L'ÉTAT EST ABSENT ET QU'IL Y A VIDE INSTITUTIONNEL



# COMPORTEMENT INDIVIDUALISTE

---

- FACE À UN ÉTAT QUI SEMBLE ABSENT
- LE COMPORTEMENT LE PLUS COURANT EST CELUI DE L'ÉGOÏSME LE PLUS DÉTERMINÉ FACE À L'ÉTAT
- ET... DES RAPPORTS PRIMAIRES FACE AUX INDIVIDUS ET AUX GROUPES
- LA MORALE COLLECTIVE LA PLUS ÉLÉMENTAIRE EST EN TRAIN DE DISPARAÎTRE



# COMPORTEMENT INDIVIDUALISTE

---

- LES ÉLITES ELLES-MÊMES DONNENT L'EXEMPLE
- 1. ELLES NE COMPRENNENT PLUS LE COMPORTEMENT DU SYSTÈME
- 2. L'ARGENT QUI OUVRE LES PORTES DE L'ÉTRANGER EST L'ENJEU CENTRAL
- 3. LA CORRUPTION EST PARTOUT ET ATTEINT TOUT
- 4. IL N'Y A PLUS DE CRAINTE DU GENDARME PUISQU'ON PEUT L'ACHETER AUSSI
- 5. LES PLUS CONSCIENTS SONT ISOLÉS ET DÉVALORISÉS
- LA SOCIÉTÉ ALGÉRIENNE SEMBLE VOULOIR SE SUICIDER

SAÏDA ME SUGGÈRE QUE LE  
PAYS EST EN GRANDE  
DIFFICULTÉ !



---

PEUT-ON EXPLIQUER CELA ?  
PEUT-ON RÉPARER CELA ?



# MON PROPOS

---

- 1. L'IMPORTANCE DE LA COMPLEXITÉ
- 2. LES RÉPONSES ORGANISATIONNELLES
- 3. L'AGGRAVATION DUES AUX INSTITUTIONS
- 4. L'APPLICATION AUX PAYS EN DÉVELOPPEMENT
- 5. LE CAS DE L'ALGÉRIE: UN RÉEXAMEN HISTORIQUE
- 6. QUE FAIRE ?





# COMPLEXITÉ

---

- DIRECTEMENT LIÉE À LA CAPACITÉ À COMPRENDRE LES RELATIONS DE CAUSE À EFFET
- HABITUELLEMENT RÉSULTE DE:
  - DIVERSITÉ DES ACTIVITÉS
  - DIVERSITÉS DES ENVIRONNEMENTS
  - DISPERSION DU POUVOIR D'AGIR
- ELLE A TOUJOURS EXISTÉ !
- EST GÉNÉRALEMENT PRÉ-CONSCIENTE !
- MÈNE INSENSIBLEMENT À DES COMPORTEMENTS DESTRUCTIFS !



# COMPLEXITÉ

---

- A PROBABLEMENT ÉTÉ À L'ORIGINE DE LA DISPARITION DES GRANDES CIVILISATIONS
- NE PEUT ÊTRE COMBATTUE QU'EN METTANT ENSEMBLE TOUTES LES INTELLIGENCES
- NÉCESSITE UN PARTAGE DE LA TÂCHE STRATÉGIQUE



# LA STRATÉGIE

---

- **COMPREND**
  - LA DÉFINITION DE LA DIRECTION DANS LAQUELLE ON VEUT ALLER
  - LA CLARIFICATION DES MOYENS POUR Y ALLER
- **LORSQU'ON EST NOMBREUX À AGIR ON EST OBLIGÉ DE CRÉER UNE ORGANISATION ET ON NE PEUT PLUS AGIR SANS PASSER PAR ELLE**
- **L'ORGANISATION EST COMME UNE TECHNOLOGIE MAIS INVISIBLE**
  - ELLE NOUS IMPOSE SES RÈGLES
  - ELLE CONTRAINT NOS CHOIX



# POUR UNE ORGANISATION SIMPLE

---

- LA STRATÉGIE C'EST SURTOUT LA FORMULATION
- LE DIRIGEANT CONNAÎT LES MARCHÉS, LA TECHNOLOGIE
- IL CONNAÎT L'ORGANISATION ET TOUS SES MEMBRES
- SON INTUITION SUR CE QU'IL FAUT FAIRE EST SUFFISANTE
- IL FAUT DONC SEULEMENT SAVOIR DANS QUELLE DIRECTION IL FAUT ALLER
- LA STRATÉGIE EST UN GRAND DESSEIN !



# POUR UNE ORGANISATION COMPLEXE

---

- OÙ ALLER N'A PLUS AUTANT D'IMPORTANCE QUE COMMENT Y ALLER !
- LA CORÉE DU SUD ET TAIWAN ONT FAIT DES CHOIX OPPOSÉS, MAIS ONT TOUS DEUX RÉUSSI !
- ILS ONT PRÊTÉ UNE ATTENTION PARTICULIÈRE AUX MÉCANISMES DE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE
- LES AMÉRICAINES [AUTO] SAVAIENT CE QU'ILS FALLAIT FAIRE FACE AUX JAPONAISES MAIS NE SAVAIENT PAS COMMENT LE FAIRE !



# EXPLIQUER LE SUCCÈS EN SITUATION DE COMPLEXITÉ

---

- FACE À LA COMPLEXITÉ IL FAUT SIMPLIFIER LA DÉCISION STRATÉGIQUE
- POUR CELA ON A D'ABORD UTILISÉ LA TECHNOLOGIE
- ENSUITE IL A FALLU IMAGINER DES FORMULES ORGANISATIONNELLES NOUVELLES
- QUELLES SONT LES FORMULES LES PLUS EFFICACES ACTUELLEMENT ?
- PRENONS D'ABORD LE CAS DES ENTREPRISES



# LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION STRATÉGIQUE

---

- EN SITUATION DE COMPLEXITÉ IL FAUT
  - IDENTIFIER DES CENTRES D'ACTIVITÉ STRATÉGIQUES (C.A.S.) «AUTONOMES»
  - DÉVELOPPER DES STRATÉGIES PAR C.A.S.
  - RÉPARTIR LES RESSOURCES AUX C.A.S. EN FONCTION D'UNE LOGIQUE À IDENTIFIER
  - NOTAMMENT UNE LOGIQUE DE PORTEFEUILLE BASÉE SUR LES PATTERNS DE CASH FLOW GÉNÉRÉS PAR LES C.A.S.
- LES DIRIGEANTS SONT DES GESTIONNAIRES DE PORTEFEUILLES



# LEÇONS DE LA THÉORIE DES ORGANISATIONS

---

- BARNARD (1938)
- LES ORGANISATIONS SONT DES SYSTÈMES DE COOPÉRATION
- SANS COOPÉRATION, IL N 'Y A PAS D 'ORGANISATION
- L 'ART DU MANAGEMENT EST DONC L 'ART DE MAINTENIR LE SYSTÈME DE COOPÉRATION





# LEÇONS DE LA THÉORIE DES ORGANISATIONS

---

- BARNARD (1938)
- LES PERSONNES NE COOPÈRENT QUE SI ELLES PERÇOIVENT UN ÉQUILIBRE ENTRE LEUR CONTRIBUTION ET LA COMPENSATION REÇUE
- C 'EST CELUI QUI COOPÈRE QUI JUGE S 'IL Y A ÉQUILIBRE
- LES GESTIONNAIRES NE PEUVENT QU 'INFLUENCER



# GÉRER LE CONTEXTE

---

- CHOISIR LES GESTIONNAIRES CLÉS
- DÉCIDER DES ARRANGEMENTS STRUCTURELS LES PLUS APPROPRIÉS AVEC L'AIDE DE GESTIONNAIRES INTERMÉDIAIRES
- MAINTENIR LES EFFORTS FOCALISÉS SUR LES OBJECTIFS DÉSIRÉS
- MAINTENIR LA CONVERGENCE, DONC L'UNITÉ DE L'ENSEMBLE DE LA COALITION



# COMMENT CELA S'APPLIQUE- T-IL AUX PAYS ?

---

- LES PAYS SONT DES ORGANISATIONS COMPLEXES
  - DIVERSITÉS DES ACTIVITÉS
  - DIVERSITÉS DES TECHNOLOGIES
  - DIVERSITÉS DES GROUPES D'ACTEURS
  - GRANDE DISPERSION DU POUVOIR CONSTRUCTIF
- COMPLEXITÉ RENDUE PLUS INSAISSISSABLE DU FAIT DES IDÉES DEVENUES INSTITUTIONS



# UNE AUTRE GRANDE DIFFICULTÉ

---

LES IDÉES QUI DEVIENNENT DES  
INSTITUTIONS



# Les théories institutionnelles

---

- Des facteurs invisibles colorent la façon dont on perçoit les choses, Incluant la façon dont on conçoit les instruments les plus importants de l'action organisationnelle
- La réalité et donc la rationalité sont une construction sociale
- Le monde institutionnel, bien qu'étant une création de sens subjective, est alors vécu comme une réalité objective
- Les institutions déterminent ce qui est vue comme légitime et ce qui doit être rejeté comme aberrant



# Les Institutions

---

- Les Institutions sont un ensemble d'idées, construites et acceptées socialement, qui servent à donner un sens au monde que nous vivons et de la légitimité aux actions organisationnelles
- On retient habituellement trois types d'institutions:
  - Réglementaires
  - Normatives
  - Culturelles-cognitives



# Les Institutions

---

- Forcent les organisations à un comportement isomorphe
- Trois sources de comportement isomorphe ont été suggérés :
  - Coercitive: imposé par des autorités légitimes
  - Normative: des façons de faire les choses qui sont contrôlées par des organisations professionnelles ou acceptées par l'opinion publique comme étant les meilleures façons de faire
  - Mimétique: identification de modèles appropriés et efforts volontaires pour leur ressembler



# Les Institutions

---

- Les Institutions ne sont généralement pas visibles, parce qu'elles émergent doucement avec le temps. On finit par les prendre pour acquis et on les oublie
- Les Institutions sont profondément enracinées et quand on veut les changer on rencontre toujours de la résistance





# Pays, Développement et Institutions

---

- Dans les pays «anciens», le cadre institutionnel a généralement été développé au cours d'une très longue période
- Expérimenter et s'ajuster lentement a été la nature du processus
- Les sociétés traditionnelles étaient en équilibre jusqu'à ce qu'elles aient eu à faire face à la modernité et à la complexité occidentales
- Elles avaient un cadre institutionnel clair
- Mais convaincues qu'il était peu approprié pour le développement, elles l'ont détruit !



# Pays, Développement et Institutions

---

- Sans institutions stables, les références pour ce qui est juste, vrai, acceptable, désirable, sont devenues ambiguës et incertaines
- Le désir de la part des décideurs de forcer plus de prévisibilité a mené à des changements radicaux multiples, à de l'incohérence et à plus d'incertitude
- Des changements institutionnels multiples ont le même effet que l'absence d'institution. Ils obscurcissent la référence de ce qui est acceptable et accroissent la désorientation des membres de l'organisation

# Le cadre conceptuel des dirigeants



---

- Est critique pour leur permettre de comprendre le monde dans lequel ils vivent
- Le modèle dominant est le modèle de management traditionnel, basé sur des organisations simples, avec une bonne compréhension des relations de cause à effet
- Les décideurs agissent en faisant l'hypothèse qu'ils savent ce qui va se produire
- En rencontrant des résultats contre-intuitifs, ils peuvent perdre confiance dans leur capacité à faire les choses, dans la capacité de la science à aider, et s'en remettent à des explications fatalistes ou mystiques



# Résumé des propositions

---

- 1. La complexité est un facteur dominant dans la gestion des pays. On doit la gérer de manière différente
- 2. Les Institutions donnent forme et dominant la compréhension des dirigeants et des membres des organisations
- 3. Dans les PVD le cadre institutionnel est instable
- 4. Des institutions instables mènent à la paralysie et à la confrontation



# ILLUSTRATION 1: LA SITUATION PARTISANE

---

- La triste histoire des pays africains
  - Au début des dirigeants remarquables
  - Optimisme
  - Des programmes ambitieux
  - Mais arrive la complexité et... la peur de la diversité et de la divergence... mène à des régimes autoritaires
  - Modernisation systématique et destruction des pratiques traditionnelle et du pouvoir local
  - Incohérence et corruption
  - Coups d'état militaires
- Le cadre conceptuel Contexte-Coalition



# LA MATRICE CONTEXTE- COALITION

Coalition unie et contexte précis

**HARMONIE**

Coalition divisée et contexte précis

**POLITIQUE**

Coalition unie et contexte vague

**AUTOCRATIQUE**

Coalition divisée et contexte vague

**PARTISAN**

# LA MATRICE CONTEXTE- COALITION

Coalition unie et contexte précis

**HARMONIE**

Coalition divisée et contexte précis

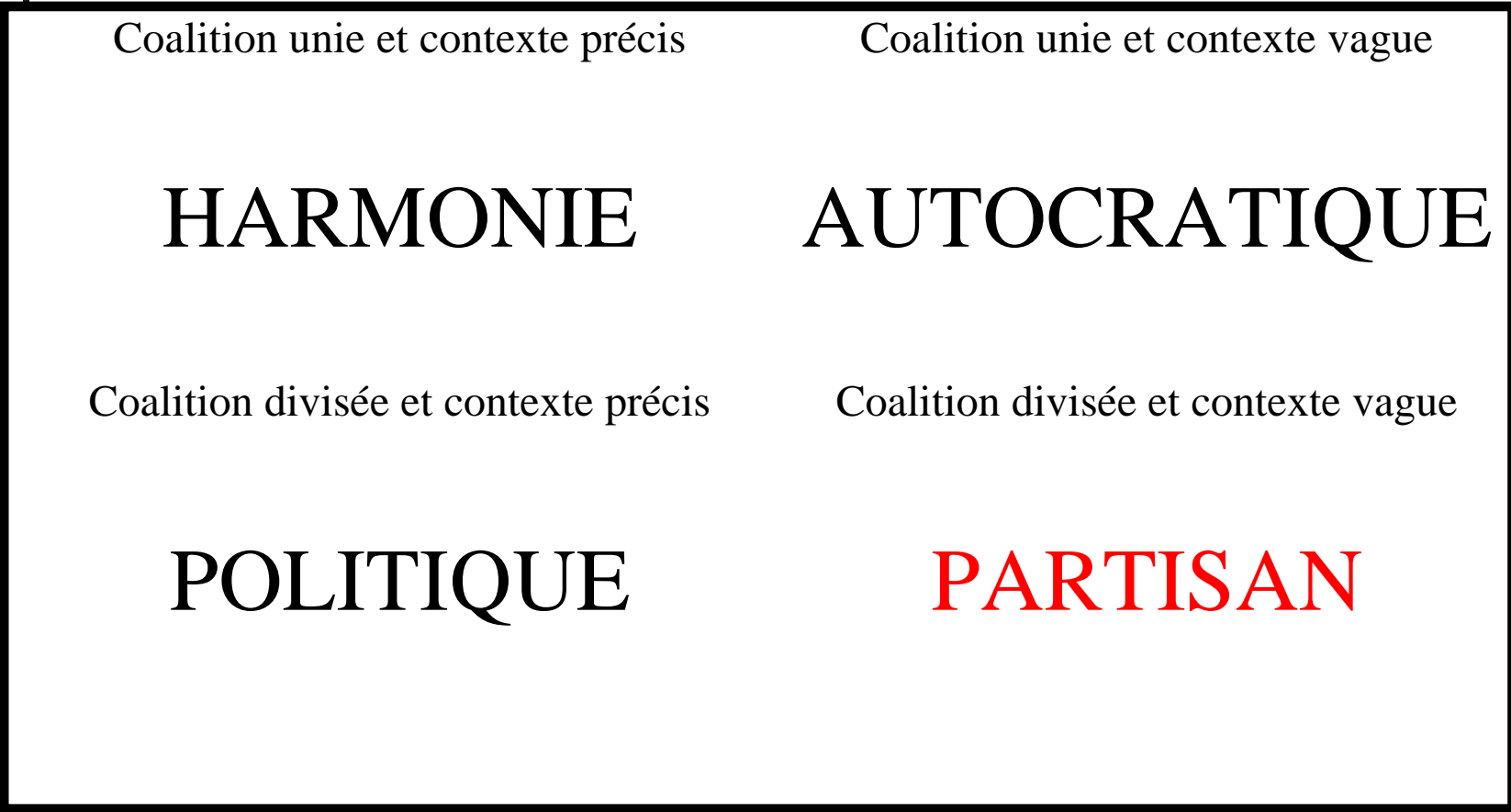
**POLITIQUE**

Coalition unie et contexte vague

**AUTOCRATIQUE**

Coalition divisée et contexte vague

**PARTISAN**





# Le contre-exemple Chinois

---

- En Chine, le Centre a traditionnellement toujours été puissant
- Mais... localement, les décideurs pouvaient trouver leurs solutions pour améliorer la situation, notamment économique
- Chaque chinois est surtout préoccupé par survivre localement
- Le régime de Mao Ze Dong a été l'un des rares exemples de centralisation totale





# Mao et les Communistes

---

- Le Grand Bond en Avant pour forcer l'industrialisation : 30 millions de victimes
- La Révolution Culturelle pour forcer des changements en «éliminant le vieux!»: Une destruction systématique des artefacts de l'héritage culturel, et d'autres victimes
- Renaissance mais des dévastations considérables



# Succès Récents

---

- Dès la mort de Mao, retour aux traditions
- Qu'importe qu'un chat soit noir ou blanc, pourvu qu'il attrape des souris (Deng Xiao Ping)
- Des résultats Spectaculaires
  - Agriculture: de la propriété de la terre à des accroissements considérables de la production, puis aux succès des Entreprises de villages et de comtés (EVC)
  - Commerce, investissement: décentraliser and laisser plus d'espace pour générer des succès similaires (e.g., électricité)

# l'Ignorance des organisations (I2)



- La Chine a payé le prix de l'I2 pendant le régime de Mao
- Retour à la tradition plutôt que des changements radicaux, malgré les pressions occidentales, a été critique
- Les pays plus petits ont des difficultés à cause des expériences traumatisantes de leurs dirigeants et de la rationalisation de la situation qui institutionnalise leur méconnaissance des dynamiques organisationnelles



# Institutionnalization of L'Ignorance2: Une Théorie

---

- L'institutionnalisation de l'I2 empêche les actions correctives
- Elle pousse vers plus de centralisation, vers le culte de la personnalité, l'utilisation de la violence, le rejet de la science et de toute contestation intellectuelle, et vers le comportement paranoïaque
- L'institutionnalisation de l'I2 signifie aussi que ce comportement n'est pas vraiment conscient. Il est pré-conscient. Alors, toute résistance mène à encore plus de violence
- L'I2 est un système très stable



# QUE PEUT-ON FAIRE CONTRE L'I2 ?

---

- RÉDUIRE LA COMPLEXITÉ
- SIMPLIFIER
- OU FAIRE FACE AU COMPORTEMENT PARTISAN ET À LA DESTRUCTION



# L'EFFET DE LA COMPLEXITÉ

---

- LES PAYS SONT SOUVENT DES ORGANISATION TRÈS COMPLEXES
- LE CARACTÈRE JEUNE DES PVD VIENT AGGRAVER LES DIFFICULTÉS À CONVERGER
- PAS D'ÉLITE PARTAGEANT DES VALEURS COMMUNES, MAIS BEAUCOUP DE GROUPES DÉTERMINÉS
- OBSCURCIT LA CAPACITÉ À VOIR LES EFFETS MÊME DE LA COMPLEXITÉ
- A MENÉ AU SYSTÈME PARTISAN

# COMMENT CELA S'APPLIQUE- T-IL À L'ALGÉRIE ?



---

LES ORGANISATIONS ET LEUR  
FONCTIONNEMENT SONT-ILS  
PRIS EN COMPTE ?



# L'HISTOIRE ORGANISATIONNELLE

---

- MÊME SI CULTURELLEMENT LE PAYS EST ANCIEN
- IL EST ORGANISATIONNELLEMENT PRESQUE NEUF
- DEUX ÉVÈNEMENTS CRUCIAUX POURRAIENT ÊTRE CITÉS
  - LE CONGRÈS DE LA SOUMMAM
  - L'ORGANISATION EN CELLULE DE LA PÉRIODE DE LUTTE POUR LA LIBÉRATION





# L'HISTOIRE ORGANISATIONNELLE

---

- L'ORGANISATION EN CELLULE EST UNE FORME ORGANISATIONNELLE CRÉATIVE ET APPROPRIÉE À LA COMPLEXITÉ
  - PERMET DE LIBÉRER LA CRÉATIVITÉ STRATÉGIQUE LOCALE
  - LIBÈRE LE SOMMET DES DÉCISIONS QUOTIDIENNES
- C'EST UNE FORME ORGANISATIONNELLE QUI ÉTAIT BIEN MAÎTRISÉE PAR LES ACTEURS CLÉS



# L'HISTOIRE ORGANISATIONNELLE

---

- L'ORGANISATION EN CELLULE PERMETTAIT:
  - DE RENDRE CUMULATIVE L'EXPÉRIENCE LOCALE
  - D'ALIMENTER LE DÉSIR DE COOPÉRER
  - DE MIEUX FAIRE LE LIEN ENTRE LA STRATÉGIE NATIONALE ET LA STRATÉGIE LOCALE
- L'ORGANISATION EN CELLULE ÉTAIT UNE FORME DE DÉMOCRATIE AVANCÉE ADAPTÉE À L'EXPÉRIENCE DES ALGÉRIENS
- ELLE A ÉTÉ MISE DE CÔTÉ PARCE QU'ELLE ÉTAIT CONSIDÉRÉE COMME NON ADAPTÉE À LA COMPLEXITÉ DU MANAGEMENT D'UN PAYS



# LE CONGRÈS DE LA SOUMMAM

---

- A MIS DE L'AVANT LA NÉCESSITÉ DE L'UNITÉ AVANT TOUT
- CE CHOIX ÉTAIT APPROPRIÉ POUR RÉSISTER AUX EFFORTS DE DÉSTABILISATION DE LA PUISSANCE COLONIALE
- CE CHOIX EST DEVENU UN SYMBOLE ET UN DOGME
- RÉSULTAT: LA SEULE FORME ORGANISATIONNELLE ACCEPTABLE EST UNE FORME FONCTIONNELLE CENTRALISÉE



# SOUMMAM ET ORGANISATION

---

- LE PRINCIPE FÉDÉRATEUR DE LA SOUMMAM A SERVI DE BASE À TOUTES LES ORGANISATIONS ET NOTAMMENT
- AU CHOIX D'UNE FORME D'ORGANISATION À LA FRANÇAISE, EN APPARENCE AUSSI CENTRALISÉE
- MAIS LE MODÈLE FRANÇAIS N'EST PAS TRÈS BIEN COMPRIS
- IL EST CENTRALISÉ MAIS FLEXIBLE



# MODÈLE FRANÇAIS ET MODÈLE ALGÉRIEN

---

- LE MODÈLE FRANÇAIS EST TRÈS DIFFÉRENT DU MODÈLE AMÉRICAIN DANS L'APPLICATION DE LA RÈGLE
- LE MODÈLE ALGÉRIEN QUI EST INSPIRÉ DU MODÈLE FRANÇAIS N'UTILISE PAS LA NÉGOCIATION IMPLICITE ET LA CONSIDÈRE COMME UNE REMISE EN CAUSE INTOLÉRABLE
- LE MODÈLE ALGÉRIEN N'EST PAS ADAPTÉ À LA COMPLEXITÉ
- IL ACCÉLÈRE LE DÉVELOPPEMENT DU SYSTÈME PARTISAN ET DÉTRUIT LA CAPACITÉ D'ACTION



# L'EFFET DE LA COMPLEXITÉ

---

- L'ALGÉRIE EST UNE ORGANISATION TRÈS COMPLEXE
- LE CARACTÈRE ALGÉRIEN VIENT AGGRAVER LES DIFFICULTÉS À CONVERGER
- PAS D'ÉLITE PARTAGEANT DES VALEURS COMMUNES, MAIS BEAUCOUP DE GROUPES DÉTERMINÉS
- OBSCURCIT LA CAPACITÉ À VOIR LES EFFETS MÊME DE LA COMPLEXITÉ
- A MENÉ AU SYSTÈME PARTISAN



# QUE FAIRE ?

---

- 1. LES DIRIGEANTS À TOUS LES NIVEAUX DOIVENT COMPRENDRE LES PROBLÈMES DE LA GESTION EN SITUATION DE COMPLEXITÉ
  - LA FORMATION AU MANAGEMENT COMPLEXE DOIT DEVENIR UNE PRIORITÉ
  - LES QUESTIONS ORGANISATIONNELLES DOIVENT DEVENIR LA PRÉOCCUPATION STRATÉGIQUE LA PLUS IMPORTANTE
  - L'EXPÉRIENCE NATIONALE DOIT ÊTRE REMISE SUR LA TABLE BIEN QUE PRUDEMMENT, C'EST À DIRE EN PRATIQUE PLUTÔT QUE DANS LES DÉBATS THÉORIQUES



# QUE FAIRE ?

---

- 2. L'ÉTAT DOIT DEVENIR STRATÈGE
  - OBJECTIFS CLAIRS
  - ALLOCATION DE RESSOURCES COHÉRENTE AVEC LES PRIORITÉS
  - LORSQUE PRIORITÉS DIFFICILES À ÉTABLIR  
POUSSER LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE VERS LE BAS
- MÉTA-STRATÉGIE ET MÉTA-MANAGEMENT DOIVENT DEVENIR LES MOTS D'ORDRE DE L'ÉTAT STRATÈGE





# QUE FAIRE ?

---

- IDENTIFIER LES C.A.S.
- DÉVELOPPER LA STRATÉGIE PAR C.A.S.
- LES C.A.S. DOIVENT AVOIR UN POUVOIR IMPORTANT CONTRÔLÉ PAR DES ENCADREMENTS BASÉS SUR LA MÉTA-STRATÉGIE
- LE CENTRE DOIT METTRE L'ACCENT SUR LA GESTION DU PROCESSUS ET SURTOUT DU CONTEXTE DANS LEQUEL LA STRATÉGIE DU PAYS ÉMERGE
- ÉVITER LE SYSTÈME PARTISAN



# CONCLUSION

---

- LA VRAIE TECHNOLOGIE
- CELLE QUI PERMET LES PROGRÈS ET LA CIVILISATION
- EST CELLE QUI PERMET
- LA MAÎTRISE DU FONCTIONNEMENT DES ORGANISATIONS
- EN SITUATION DE COMPLEXITÉ