

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin De cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Spécialité : Management stratégique

THEME

**Les stratégies de partenariat et
le changement organisationnel
Cas : Electro-Industries de Tizi-Ouzou**

Présenté par :

- **DJELID Dalila**
- **ZIANI Fatma**

Devant le jury :

President: Mr. DERIR Mohammed MCA. à UMMTO

Examinatrice: M^{me} MATMAR Dalila professeure à UMMTO

Rapporteur : Mr. ZERKHFAOUI Lyes, MCB. à UMMTO.

Promotion 2019

REMERCIEMENTS

Nous remercions le bon dieu qui nous a donné le courage et la patience afin de réaliser ce modeste travail

Nos sincères remerciements s'adressent aussi à notre encadreur Mr Zerkhfaoui qui s'est dévoué pour nous dispenser des conseils et des orientations qui nous ont permis de bien mener ce travail.

A l'ensemble des enseignants qui nous ont aidés, et qui par leurs compétences nous ont soutenus dans la poursuite de notre travail de recherche.

A l'ensemble du personnel d'Electro-Industrie particulièrement Mr Bessassi, pour ses bonnes explications et ses conseils durant toute la période de stage pratique.

Nous remercions également l'ensemble des membres du jury qui ont accepté d'examiner et de juger notre travail.

En outre, nous remercions toutes les personnes ayant contribuées de près ou de loin à la réalisation de ce travail notamment

Mme HADDAD et Mme SAHKI

DÉDICACES

Je dédie ce modeste travail à :

Mes chers parents en particulier qui m'ont aidé et soutenu afin de me voir réussir,

Toute ma famille et tous mes amis.

Dalila

Je dédie ce modeste travail à :

Mes chers parents,

Toute ma famille et tous mes amis.

Fatma.

I La liste des tableaux

Numéro	Intitulé	Page
Tableau n°1	Les mécanismes de coordination	37
Tableau n°2	Les stratégies de restructuration selon R.L.Witt	46
Tableau n°3	Les principaux fournisseurs d'Electro-Industrie	79
Tableau n°4	Les concurrents d'Electro-Industrie	72
Tableau n°5	Les principaux agrégats	77
Tableau n°6	Les principaux indicateurs de bilan	78
Tableau 07	Appréciation des moyens de production d'Electro-Industries	84

II La liste des Figure

Numéro	Intitulé	Page
Figure n°1	Les multiples variables de l'environnement externe	10
Figure n°2	L'interdépendance entre le diagnostic interne et externe	10
Figure n°3	La démarche stratégique	12
Figure n°4	Les orientations stratégiques	16
Figure n°5	La stratégie de Co-intégration	26
Figure n°6	La stratégie de pseudo-concentration	27
Figure n°7	Les alliances complémentaires	28
Figure n°8	La forme fonctionnelle	38
Figure n°9	La structure divisionnaire	39
Figure n°10	La structure matricielle	40
Figure n°11	Les quatre catégories d'acteurs de changement organisationnel	49
Figure n°12	La structure fonctionnelle De la société VIJAI ELECTRICALS ALGERIE	75
Figure n°13	L'organigramme d'Electro-Industrie avant 2016	89
Figure n°15	L'organigramme d'Electro-Industries après 2016	90

III La liste des Schémas

Numéro	Intitulé	Page
Schéma n°1	La démarche du changement	50
Schéma n° 2	Les causes de résistances	53
Schéma n° 3	La chaîne de commandement d'électro-Industrie	71
Schéma n°4	Le capital social détenu par les partenaires	76
Schéma n°5	Clientèle d'Electro-Industrie en fonction du chiffre d'Affaire	94
Schéma n° 6	L'évolution du chiffre d'affaire, de production et des stocks d'Electro-Industrie pour la période 2016-2018	94

IV La liste des abréviations

Abréviation	Signification
EPE	Entreprise Publique Economique
SPA	Société Par Action
PME	Petites et Moyennes Entreprises
SONELEC	Société Nationale des Industries électroniques
ENEL	Entreprise Nationale des Industries électroniques
KVA	Kilos Volts Ampère
KV	Kilos Volts
SARL	Société A Responsabilité Limitée
SGP CABELEEC	Société de gestion des participations, Câblerie et Equipements Electriques
DIN	Deutsches Institut für Normung (norme allemande)
VDE	Verband Der Elektrotechnik (norme allemande)
BT	Basse tension
MT	Moyenne tension
KW	Kilos Watt
UTR	Unité transformateurs
UMAGAE	Unité moteur
USD	Dollars American
DA	Dinars Algérien
EBE	Excédent brut d'exploitation
R&D	Recherche et développement
CAMEG	Comptoir Algérien du Matériel Electrique et Gazière
ENAD	Entreprise Nationale des Détergents
Sonelgaz	Société nationale d'électricité et du gaz
ENIEM	Entreprise Nationale des Industrie Electro ménagers
SIDER	Société Nationale des Sidérurgie
CPE	Conseil des Participations de l'Etat
PDG	Président-Directeur Général

SOMMAIRE

Remerciement	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Liste des figures et tableaux	
Introduction générale	02
Chapitre I : L'approche conceptuelle du partenariat	
Introduction	06
Section 1 : L'approche théorique sur les stratégies d'entreprise et le partenariat.....	07
Section 2 : les aspects stratégiques du partenariat	24
Conclusion	31
Chapitre II : Le changement organisationnel	
Introduction	33
Section 1 : Organisation structurelle de l'entreprise	34
Section 2 : Gestion du changement organisationnel	49
Conclusion	61
Chapitre III : Le partenariat : Une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries	
Introduction	63
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	64
Section 2 : Méthodologie de l'enquête et analyse des résultats.....	73
Conclusion	97
Conclusion générale	99
Bibliographie	102
Table des matières.....	
Annexes	
Résumé	

Introduction générale

Introduction Générale

De nos jours, l'économie de marché et la mondialisation imposent aux entreprises de changer leurs stratégies et d'innover pour répondre aux exigences et aux contraintes d'un environnement de plus en plus complexe et instable. Elle prend ainsi un caractère stratégique pour de nombreuses entreprises.

En effet, les activités industrielles se caractérisent actuellement par des cycles de vie de produit de plus en plus courts, des standards de production de plus en plus élevés à savoir les délais de livraison, la qualité et une concurrence internationale de plus en plus vive, cela implique que les entreprises doivent donc être innovantes pour être compétitives.

L'innovation technologique n'est pas un choix pour l'entreprise moderne, elle est bien une obligation. Aucune entreprise ne peut garantir sa pérennité si elle n'opte pas pour une politique et des stratégies d'innovation technologique.

En raison de la concurrence accrue, l'incertitude et le manque de ressources, les entreprises consacrent des efforts à la création et la mise en œuvre du partenariat.

Depuis les années 1980, le partenariat est considéré comme un outil important dans les stratégies d'entreprise afin de faire face à l'intensification de la concurrence dans l'objectif d'assurer sa pérennité sur le marché. Sa mise en œuvre améliore la performance des entreprises et leur capacité d'innovation des nouveaux modes de production. Ces derniers requièrent la modification de l'organisation du travail, du mode de management et des habitudes acquises par les individus pour se recentrer sur la pertinence du processus productif visant à maximiser la coordination et la convergence d'intérêt entre les parties prenantes de l'entreprise.

La mise en place de cette réorientation entraîne donc des changements au sein des entreprises et apporte des nouveaux comportements de gestion et de nouveaux rapports sociaux et génère des processus d'apprentissage permettant l'accès aux compétences du partenaire.

L'Algérie au tant que pays en voie de développement qui a longtemps souffert d'un marasme économique, de stagnation de son circuit productif, de croissance et de l'investissement s'est trouvé dans l'obligance de rejeter un système qu'elle a longtemps adopté pour accepter l'émergence d'un nouveau système et d'une nouvelle culture que caractérise l'économie de marché.

Aussi cette démarche requiert dès le début des années 1980, l'Algérie s'est retrouvée devant la nécessité de dépasser des rentes pétrolières pour réorganiser le secteur industriel afin de l'adapter aux nouvelles exigences mondiales. Cette restructuration a été marquée par plusieurs phases :

- La restructuration organique et financière des entreprises qui s'est focalisée sur la réorganisation des entreprises sans toutefois apporter de changement statutaire de l'entreprise, ni être accompagnée de réformes juridiques.
- L'autonomie des entreprises publiques : Les entreprises issues de la restructuration organique et financière ont été après 1988 transformées en sociétés par actions dotées d'un capital et regroupées par branches d'activité autour de huit fonds de participation. Cette restructuration présente des contraintes à savoir la situation financière précaire et le rétrécissement des crédits bancaires.
- La création des holdings et le dispositif Banque-Entreprise :

Introduction Générale

En 1995, la loi sur la gestion des capitaux marchants de l'Etat est adoptée. Cette dernière institue des holdings qui vont remplacer les fonds de participation. Au début, onze holdings publics ont été créés puis cinq autres holdings régionaux.

En 1997, est ressenti la nécessité de mettre en place un dispositif Banque-Entreprise, son principe est de soutenir les entreprises qui présentent des perspectives réelles de redressement en impliquant le système bancaire.

- Dès 1994, l'Algérie s'est engagée dans un processus de privatisation par l'adoption des textes autorisant le transfert de la propriété des entreprises publiques au secteur privé.
- Le passage d'une situation de protection à une situation de libéralisation ne peut se faire sans une action de soutien à l'entreprise et exige la mise en œuvre de programmes de mise à niveau de l'industrie. Pour cela, depuis l'année 1996, un programme pilote a déjà été engagé intitulé « programme intégré d'appui et d'assistance à la restructuration industrielle et au redressement des entreprises industrielles en Algérie ».

La loi de finance 2000 a retenu la création d'un compte d'affectation spéciale intitulé « Fond de promotion de compétitivité industrielle » destiné à couvrir les aides financières directes aux entreprises industrielles ou de services liés à l'industrie.

Malgré ces restructurations, le secteur industriel demeure toujours dans un marasme permanent : capacités de production restent encore sous-utilisées, les exportations restent à des niveaux insuffisants, faiblesse des performances, technologies utilisées sont obsolètes et par conséquent les produits sont dépassés et peu compétitifs.

Pour cela, la mise sur pieds d'une stratégie du développement industriel est devenue un impératif urgent. Un des instruments possibles qui pourrait remédier à ces situations précaires est le développement du partenariat industriel.

A l'instar des autres entreprises publiques, l'Electro-industrie doit trouver des solutions dans l'espoir d'optimiser les ressources, de renforcer la collaboration, en reconnaissant les qualités, les compétences de chaque partenaire et en trouvant de nouveaux moyens de les exploiter pour le bien commun.

L'intérêt de notre travail est de démontrer les conséquences et les modifications survenues dans l'organisation d'Electro-industrie après l'intégration du partenariat, déduire ses avantages en matière de l'expérience, de connaissances, de Savoir-faire acquis et de technologie du partenaire afin d'améliorer sa compétitivité et de développer ses performances ainsi que de déterminer les objectifs de cette coopération pour chacun des partenaires.

Ce qui permet de formuler notre problématique suivante :

Pour répondre aux contraintes de plus en plus complexes de l'environnement marqué par la mondialisation, une concurrence accrue et un développement rapide des technologies, **comment l'organisation d'Electro-Industrie s'adapte-t-elle à la stratégie du partenariat ?**

Les objectifs de notre travail de recherche sont les suivants :

Introduction Générale

- Décrire le partenariat comme une modalité de la mise en œuvre d'une stratégie de croissance externe ;
- Expliquer les facteurs du changement organisationnel notamment la technologie ;
- Analyser la réorganisation d'Electro-Industrie et les orientations du changement organisationnel.

Pour cela, la démarche de notre travail est axée d'une part sur la recherche bibliographique à partir des différents ouvrages, articles, thèses et autres et cela dans le but de cerner les aspects théoriques liés à notre sujet de recherche et d'autre part sur une étude de cas effectuée au sein de l'entreprise d'Electro- Industries caractérisée par une enquête par entretiens libres auprès du dirigeant et des employés de l'entreprise. De plus nous avons fait une collecte des données d'information via des documents mis à notre disposition par la direction de l'entreprise, nous avons aussi procédé à l'observation au niveau des directions suivantes :

- De ressources humaines ;
- De production ;
- Commerciale ;
- De finance et comptabilité ;
- La direction générale de VIJAI ELECTRICALS ALGERIE.

L'outil méthodologique utilisé est l'entretien avec les responsables des services cités ci-dessus.

Notre travail est structuré en trois chapitres :

Le premier chapitre est consacré à l'étude de l'approche conceptuelle du partenariat qui est subdivisé en deux sections : la première est réservée pour l'approche théorique sur la stratégie d'entreprise et les fondements théoriques de la stratégie du partenariat et la deuxième pour l'étude des aspects stratégiques du partenariat.

Le deuxième chapitre est intitulé le changement organisationnel et composé de deux sections : La première porte sur l'organisation structurelle de l'entreprise et la deuxième sur la gestion du changement organisationnel.

Le troisième chapitre constitue l'objet de notre cas pratique qui est intitulé le partenariat : une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industrie . Il est subdivisé également en deux sections : La première est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil et la deuxième à la méthodologie de l'enquête et analyse des résultats.

CHAPITRE I :
L'APPROCHE CONCEPTUELLE DE
PARTENARIAT

Introduction

Toute entreprise grande ou petite, spécialisée ou diversifiée peut rencontrer le problème de sa croissance dans ou hors son domaine d'activité de base. Le dirigeant doit choisir le mode de développement qui lui convient à savoir la croissance, l'internationalisation et la coopération.

Pour réussir dans des activités nouvelles et complexes qui nécessitent des compétences, des savoirs-faires, des capacités financières ou des avantages que l'entreprise ne possède pas, le partenariat apparaît comme une option stratégique souhaitable voir incontournable.

La conduite stratégique du partenariat est le processus qui met en œuvre un projet commun à des fins stratégiques propres aux partenaires.

Ce premier chapitre de notre cadre conceptuel traite essentiellement la présentation des notions les plus importantes, en l'occurrence la stratégie d'entreprise et le partenariat.

Dans la première section nous mettons l'accent sur une approche théorique sur la stratégie d'entreprise et partenariat.

Nous traitons dans la deuxième section les aspects stratégiques du partenariat.

Section 1 : Approche théorique sur la stratégie d'entreprise et le partenariat

Les entreprises sont sans cesse confrontées à la question de leur développement. Face à la concurrence, à l'émergence de nouveaux produits et l'évolution des modes de la demande, elles doivent s'interroger sur la situation.

Afin de maintenir leur compétitivité et d'assurer leur survie, les entreprises conçoivent ainsi une stratégie qui se trouve rapportée au management, au marketing, à l'activité industrielle...etc.

1.1. La stratégie d'entreprise

La stratégie d'entreprise désigne l'ensemble des choix d'allocation de ressources qui définissent le périmètre d'activité d'une organisation en vue de réaliser ses objectifs.

Nous abordons dans ce point la définition de la stratégie, l'historique de la stratégie, la démarche stratégique, les niveaux de la stratégie et les orientations stratégiques.

1.1.1 Définitions de la stratégie

Etymologiquement, le mot « stratégie » vient du grec « statos=armée et agos=je conduis »).

A l'origine, la stratégie militaire suppose donc un état de guerre et correspond à l'art de conduite des forces armées en vue de la victoire, c'est de réfléchir aux voies et aux moyens qui seront nécessaires pour gagner.

A.D.Chandler propose la définition suivante « *la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et l'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ses buts et ses objectifs* »¹

C. Witz définit la stratégie comme suit « *la stratégie choisit le terrain de combat, le moment, les forces à mettre en œuvre pour l'emporter. Se situant avant le combat, elle détermine l'issue plus largement que la tactique qui se limite à la conduite du combat lui-même* »²

A.C. Martinet souligne que « *La stratégie désigne l'ensemble des critères de décision, choisi par le noyau, pour orienter d'une façon déterminante et sur la durée, les activités et la configuration de l'entreprise* ».³

Ainsi M. Porter affirme que « *La stratégie de l'entreprise est la combinaison des fins (objectifs) que s'efforce d'atteindre les firmes et des moyens (mesures) par lesquels elle cherche à les atteindre* »⁴.

¹ A.D Chandler, « stratégie et structure » cité dans Eco et gestion de l'entreprise de C.Bussenault et M.Pretet, éd Vuibert, Paris 1995.P.70

² C.clausewiz.,Marumuse « et la théorie de la guerre , dans de la guerre Politique générale, langages, Intelligence, Modèles et choix stratégiques » les éditions de Minuits Paris 1995 P.69

³A.C Martinet, « Management stratégique : organisation et politique » éd McGraw-hill Paris 1984.P.48

⁴ M. Porter, « choix stratégique et concurrence », éd. Economica ,Paris 1982.PXII

1.1.2 Historique de la stratégie et son évolution

Le terme de stratégie est généralement associé à Sun Tzu (ou Sun Zi), auteur de *L'Art de la guerre* dès l'IV^e siècle avant J.-C. Le mot vient du grec *strategos* qui désigne le général, chef de l'armée : de *stratos*, « armée en ordre de bataille », et *ageîn*, « conduire ». Ce mot évoque donc la guerre (contre les concurrents) et le *leadership* (du dirigeant) qui doit conduire une armée bien organisée (l'entreprise) à la victoire (la performance économique) tout en préservant au maximum la vie des soldats (les salariés).

Nous pouvons ajouter que cette guerre est menée pour le compte de la nation (les actionnaires) qu'il convient de protéger et d'enrichir.⁵

Toutefois, l'analogie s'arrête là. Depuis les années 1950-1960, la stratégie d'entreprise développe ses propres approches et méthodes, bien différentes de la stratégie militaire elle recouvre les choix fondamentaux d'allocation des ressources que font les entreprises pour atteindre leurs objectifs et viser la pérennité. Ce concept stratégie a suivi plusieurs évolutions à travers les périodes suivantes :

1.1.2.1 La première période : Les années 1960

A cette époque le premier modèle d'analyse stratégique intitulée L.C.A.G fait son apparition.

Le degré d'exigence des consommateurs et les limites du système de production de masse ont rendu cette transplantation des concepts militaires à l'entreprise. Ainsi les trois niveaux de stratégie ont trouvé leur équivalent dans l'entreprise.

1.1.2.2 La deuxième période : Les années 1970

Début des années 1970, la stratégie est devenue plus opérationnelle sans toutefois perdre son caractère déterministe. Ainsi à cette époque, y'a eu l'apparition d'autres méthodes d'analyse de la stratégie au moyen de traitement de bases de données sur les entreprises. Le plus célèbre est PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy)

1.1.2.3 La troisième période : Les années 1980

A partir de ces années M. Porter a établi un autre modèle d'analyse stratégique basé sur l'analyse des forces concurrentielles ainsi il a identifié les stratégies génériques (stratégie de domination par les coûts, stratégie de focalisation, stratégie de différenciation) et il a étudié les sources d'avantage concurrentiel à l'aide de l'outil « chaîne de valeur ».

Un autre outil d'analyse stratégique est apparu pendant cette période qui est la BCG2 (Boston Consulting Groups).

1.1.2.4 La quatrième période : Les années 1990

Une nouvelle démarche appelée « approche des ressources et compétences » est apparue. Selon cette théorie l'avantage concurrentiel ne provient pas de l'analyse externe des forces concurrentielles mais il résulte de la mobilisation des ressources et des compétences internes et externes.

⁵ L. Lehmann- Ortega, Leroy B. Garette, P. Dussauge, R. Durand, Stratégor « toute stratégies d'entreprise ». éd Dunod. Paris. 2016. P03

1.1.3 La démarche stratégique

La démarche stratégique passe par les six étapes suivantes :

1.1.3.1 La formulation des objectifs

Après avoir précisé sa mission et ses grandes orientations la direction de l'entreprise définit ses objectifs. Ces derniers présentent le point d'arrivée alors que la stratégie indique la voie à suivre. Dans la plupart des cas, l'entreprise poursuit plusieurs objectifs (rentabilité, augmentation de chiffre d'affaires, conquête de parts de marché ...).

Même si les objectifs ne sont qu'une traduction volontariste de l'orientation de l'entreprise l'absence de ces derniers peut mettre en péril la survie de celle-ci.

1.1.3.2 Le diagnostic

Consiste à l'analyse approfondie et réaliste de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Cette démarche conditionne les décisions et les choix stratégiques en fonction des objectifs fixés.

Cette analyse stratégique doit s'adapter aux circonstances, et notamment aux contingences : la taille de l'entreprise, la structure de l'organisation, la relation avec l'environnement, le secteur d'activité...etc.⁶

A. Diagnostic stratégique interne

Il vise d'une part à mettre en évidence le potentiel stratégique en termes de force et atouts de l'entreprise et ses compétences et de révéler les faiblesses d'autre part. Le diagnostic interne est un préalable pour définir les orientations stratégiques.

Le diagnostic interne consiste à mettre en évidence les facteurs suivants :⁷

a. Les fonctions et les processus

Il s'agit d'analyser les différents processus et fonctions de l'entreprise (la fonction commerciale, la fonction production, la fonction approvisionnement, fonction ressources humaines, fonction finance, fonction recherche et développement). Cette analyse se fait en trois étapes à savoir :

- Déterminer les fonctions et les processus à analyser ;
- Définir les critères d'évaluation pour chaque fonction ;
- Choisir le mode d'évaluation pour chaque fonction.

b. Les ressources et les compétences

Leurs diagnostics sont essentiels pour comprendre les capacités stratégiques de l'entreprise. En effet, il s'agit d'identifier les moyens matériels et immatériels disponibles en interne que l'entreprise peut utiliser pour mettre en œuvre ou renforcer sa stratégie et déterminer les connaissances et le savoir-faire de l'entreprise.⁸

⁶J.P.Helfer, M.kalika,J.Orsoni, « management stratégique et organisation » 6^{ème} éd Vuibert .Paris,2006 P72

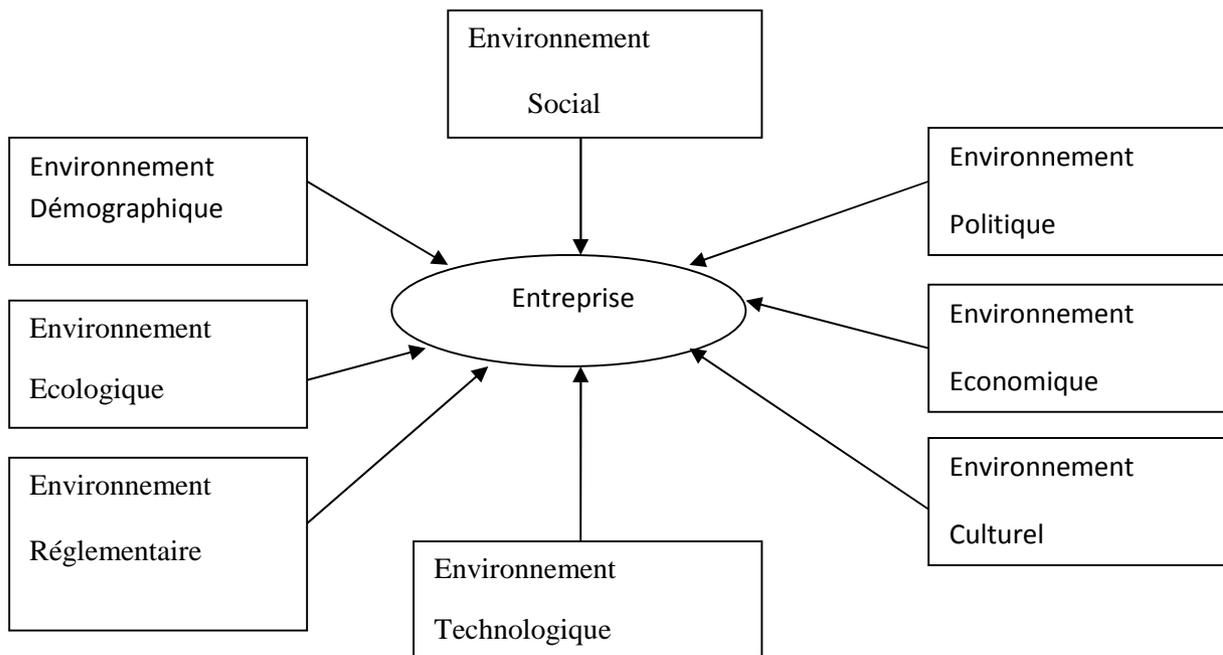
⁷ J.P.Helfer, M.kalika,J.Orsoni,op.Cit.Pp 102-121

⁸ R-A Thietart, J-M.Xuereb « Stratégies, concepts, méthodes, mise en œuvre »édition Donud ,Paris 2005 p 73

B. Le diagnostic externe

Le diagnostic externe consiste à une étude des principales tendances de l'environnement afin de saisir les opportunités qui se présentent et cerner les menaces dans le but de déterminer les facteurs clés de succès⁹.

Figure n° 01 : Les multiples variables de l'environnement externes

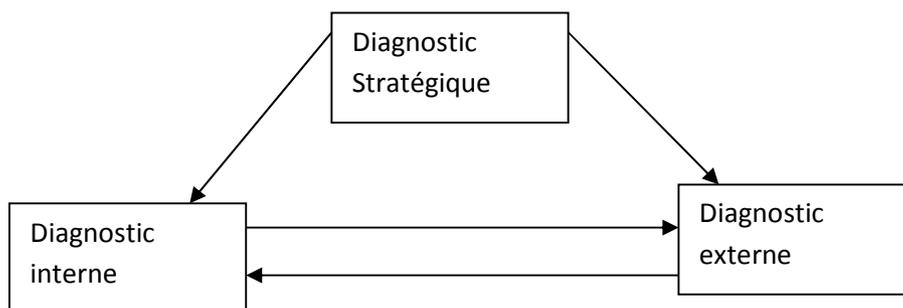


SOURCE : STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise » 3^{ème} édition Dunod, Paris, 1997 P 94

Il s'agit d'une analyse de l'environnement externe de l'entreprise qui est composé de multiples variables à savoirs :

Les variables économiques, sociologiques, culturelles, juridiques, technologiques, écologiques

Figure n° 02: l'interdépendance entre le diagnostic interne et externe



Source :J.P.Helfer, M.kalika, J.Orsoni, « management : stratégie et organisation » 6^{ème} édition Vuibert, Paris 2006 p.52

⁹ M.Gervais, « stratégie de l'entreprise », édition Economica ,Paris,2003 P 41

1.1.3.3 Analyse du positionnement stratégique

Le positionnement stratégique exprime la place que l'entreprise peut acquérir sur le marché de telle façon à réaliser ses objectifs. Cette analyse s'effectue sur trois niveaux à savoir :

A- Le type d'avantage concurrentiel

L'entreprise cherche l'élément ou les éléments qui lui garantissent un avantage concurrentiel défendable et durable.

B-L'analyse du positionnement

Le positionnement concurrentiel met l'accent sur la manière dont l'entreprise applique une stratégie concurrentielle en identifiant les forces qui agissent sur le marché sur lequel elle opère. En effet cette analyse permet à l'entreprise de définir ses manœuvres d'alliance ou d'attaque en vue d'assurer son développement.

1.1.3.4 Formulation des choix stratégiques

Les choix stratégiques sont définis soit au niveau de la stratégie d'ensemble, soit au niveau de la stratégie d'activité. En effet ces choix découlent des résultats du diagnostic de l'entreprise.

1.1.3.5 Mise en œuvre des choix stratégiques

C'est une étape décisive du processus de formulation de la stratégie à travers l'identification d'éventuelles contraintes et des solutions possibles qui permettent de décrire la manière de la mise en œuvre de la stratégie.

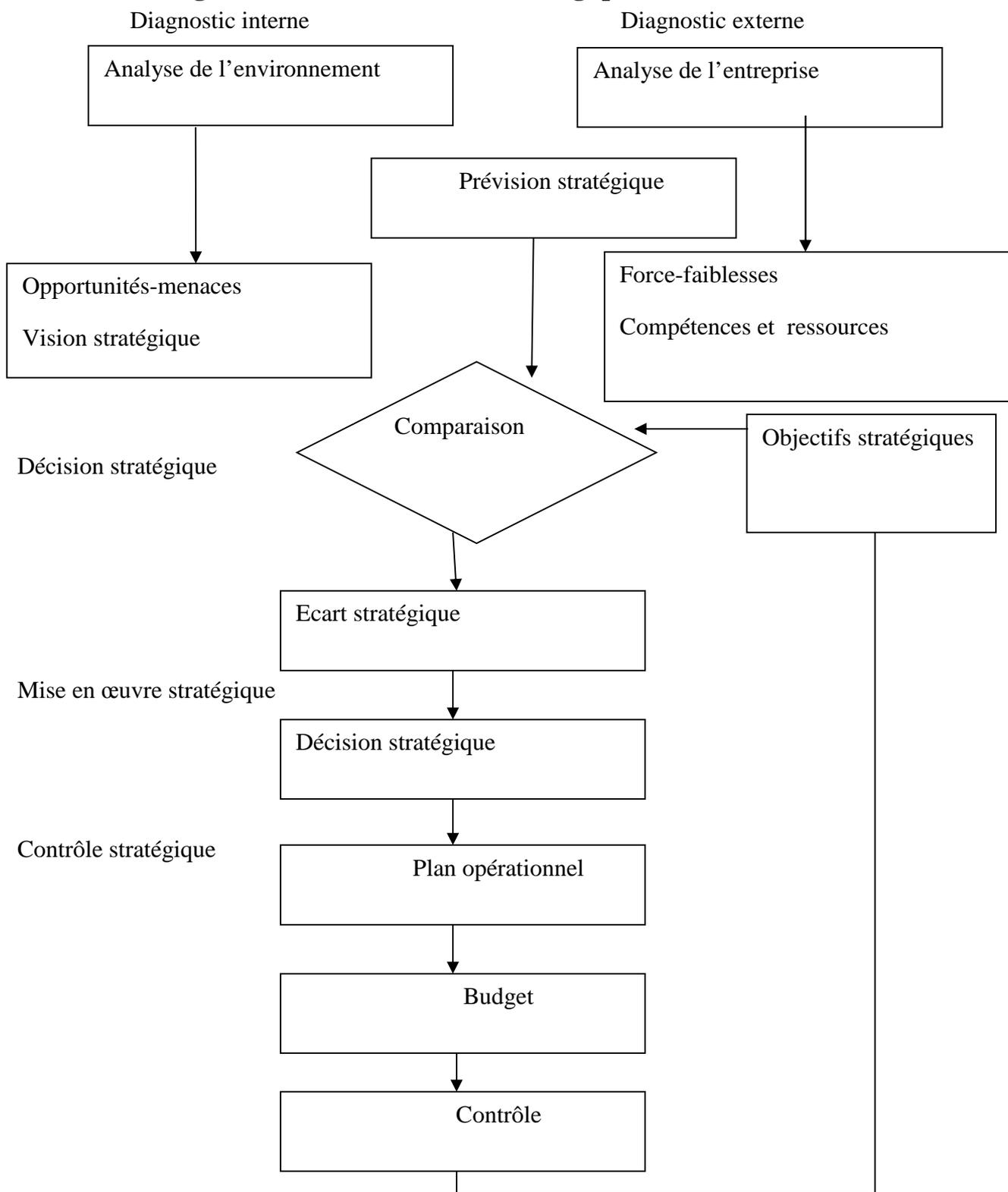
1.1.3.6 Contrôle stratégique

Il constitue un enchaînement cyclique, hiérarchique, itératif d'opérations complexes qui se déroulent continuellement au rythme de périodes de contrôle¹⁰ afin de s'assurer que les choix effectués et les actions menées par l'entreprise conduisent aux objectifs fixés.

Le contrôle stratégique vise surtout la nature et la qualité du potentiel de l'entreprise.

¹⁰ J.P.Helfer, M.kalika,J.Orsoni,op.Cit.P 43

Figure n°03 : La démarche stratégique



Source : M. Kalika, J.Helfer,Orsoni, « management stratégique et organisation » 6^{ème} éd Vuibert .Paris,2006 P38

1.1.4 Les niveaux de la stratégie

Lorsque l'entreprise définit sa stratégie, elle est amenée à choisir les domaines d'activité stratégiques dans lesquels elle souhaite être présente et allouer les ressources qui permettent de s'y maintenir et de s'y développer.

En effet, les décisions stratégiques constituent des décisions qui engageront l'entreprise sur le long terme, elles impliquent souvent des changements structurels importants. La décision stratégique diffère selon les niveaux hiérarchiques.

Trois niveaux de stratégie peuvent être distingués :

1.1.4.1 La stratégie générale d'entreprise (corporate strategy)

Elle concerne le schéma et le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités.¹¹

A ce niveau l'entreprise doit choisir les domaines d'activité stratégique et les modalités de réalisation de ces activités. Il s'agit de l'orientation du portefeuille de couple « produit-marché », de la détermination de ce que l'organisation doit faire pour mettre en pratique cette orientation.

1.1.4.2 La stratégie par domaine d'activité (business strategy)

Elle consiste à identifier les facteurs clés de succès sur un marché particulier. Elle s'intéresse à la manière de construire et de protéger un avantage concurrentiel à l'intérieur d'un domaine d'activité donné afin de défendre la position de l'entreprise dans son univers concurrentiel.

1.1.4.3 La stratégie fonctionnelle (functional strategy)

Elle consiste à assurer la mise en œuvre de la stratégie globale et la stratégie par domaine d'activité et ce spécifiquement pour chaque fonction de l'entreprise. Cette dernière peut ainsi définir une stratégie financière, une stratégie marketing, une stratégie productive, une stratégie recherche et développement, etc.

A ce niveau, la stratégie vise à mettre à profil et à intégrer les compétences distinctives et les capacités de l'organisation pour chacune des différentes fonctions qu'elle assume.

1.1.5 Les orientations stratégiques

L'entreprise face à ses concurrents peut développer plusieurs types de stratégie tel que :

1.1.5.1 Les stratégies génériques

Les stratégies génériques reviennent à M.Porter, elles s'appuient à combiner deux grands types d'avantage concurrentiel qui sont coûts moins élevés et la distinction.¹²

A. Stratégie de domination par les coûts

Elle consiste à proposer une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des offres des concurrents mais à un prix plus faible.

B. Stratégie de distinction

Cherche à fonder l'avantage concurrentiel sur la spécificité de l'offre qu'elle produit. La différenciation permet à l'entreprise d'échapper à une concurrence directe par les prix et par les coûts en rendant son offre difficilement imitable à celle de ses rivaux.

¹¹ T.Atamer,R.Calori « Diagnostic et décision stratégique » 2^{ème} édition Donud 2004 , Paris P : 105

¹² M.Porter , « L'avantage concurrentiel » édition Donud Paris 1986 p 22-23

C. Stratégie de focalisation ou de niche

Dans ce type de stratégie, l'entreprise se concentre sur un segment du marché où sa rentabilité sera plus forte que celle de ses concurrents présents sur l'ensemble des segments. Ce type de stratégie est adapté aux PME.

1.1.5.2 Les stratégies de développement

Les stratégies de développement ont pour objectif le renforcement des forces et la limitation des faiblesses pour contribuer au développement. Nous distinguons deux types :

A. Stratégie de spécialisation

La spécialisation est une orientation simple qui consiste à axer les efforts de l'entreprise sur un marché et un type de produit déterminés.¹³

C'est la stratégie par laquelle une entreprise limite son activité à des produits fondés sur une technologie unique. L'entreprise concentre tous ses efforts sur un domaine d'activité particulier. Elle cherche à atteindre le meilleur niveau de la compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif à savoir :

- La pénétration du marché ;
- Le développement du marché ;
- Le développement des produits.

B. Stratégie de diversification

Elle consiste à ce que l'entreprise investisse dans des activités et/ou des marchés dont des métiers différents des anciens. Pour I.Ansoff, parmi les causes qui conduisent l'entreprise à se diversifier, c'est quand l'envergure de son portefeuille d'activité est insuffisante pour atteindre son objectif¹⁴.

1.1.5.3 La croissance modalité de mise en œuvre de la stratégie

Quelle que soit la voie de développement choisie diversification, intégration, spécialisation l'entreprise doit mettre en place un mode de développement.

Elle peut investir dans des nouvelles compétences et une unité de production il s'agit d'une croissance interne, comme elle peut aussi s'allier avec une autre entreprise auquel cas nous parlons de la croissance externe.

A. Croissance interne

La croissance interne correspond à un mode de développement progressif fondé sur un accroissement des capacités existantes dans l'entreprise en s'appuyant principalement sur ses ressources et compétences propres.

Elle permet à l'entreprise d'augmenter ses parts de marchés et de faire jouer l'effet d'expérience.

¹³ J.P.Helfer, M.kalika,J.Orsoni,Op.Cit .P197

¹⁴ I.Ansoff, « Stratégie du développement de l'entreprise », les éditions d'organisation, Paris,1989, P 135

B. Croissance externe

Elle consiste principalement pour l'entreprise à appuyer son développement sur les ressources et compétences d'une autre entreprise par acquisition. Elle se réalise par fusion ou absorption.

En d'autre terme la croissance externe consiste pour l'entreprise à développer ses capacités et ses compétences en s'associant à d'autres entreprises.

1.1.5.4 Les stratégies de coopération

Elles s'appuient sur le contrat de collaboration entre :

A. Entreprises concurrentes

Dans ce cas, l'accord constitue une stratégie d'alliance qui consiste à unir deux ou plusieurs entreprises pour la mise en commun de leurs capacités et de leurs compétences qui ne peuvent pas assembler seules à cause de leurs coûts élevés.

B. Entreprises non concurrentes

Il s'agit d'une collaboration entre entreprises non concurrentes.

1.1.5.5 Les stratégies d'internationalisation

Sont des stratégies d'extension d'une entreprise au-delà de son marché national. Elles concernent essentiellement les grandes entreprises.

Il est conseillé aux entreprises de maîtriser le marché local et puis l'international avant de mettre en place cette stratégie¹⁵.

Les stratégies d'internationalisation sont :

A. La stratégie multidomestique

L'entreprise crée des filiales dans différents pays et délocalise complètement sa production. Elle adopte une organisation multidomestique dans laquelle chacune de ses filiales dispose d'une forte autonomie et d'une capacité de production indépendante.

B. La stratégie globale

Elle s'accompagne par une organisation mondiale caractérisée par des filiales qui ne sont pas nécessairement indépendantes et les opérations sont liées entre elles sur un plan mondial. Ainsi, il peut y avoir des activités différentes dans des pays différents. L'organisation globale génère d'importants flux d'échanges entre les pays ainsi qu'entre les unités de production.

C. La stratégie transnationale

Elle se fonde sur divers systèmes d'attributs pour optimiser ses activités réparties sur un ou plusieurs continents, elle s'appuie sur la décomposition des processus productifs pour répondre à la demande de différence des consommateurs.

Sa mise en œuvre se fait par trois modalités telles que les investissements directs à l'étranger, les concessions à durée limitée et les ventes fermées.

¹⁵ O.Torres-BLAY, Economie d'entreprise, organisation, stratégie et territoire à l'aube de la nouvelle économie 2^{ème} édition economica , Paris , 2004 PP 171-172

L'objectif de cette stratégie est d'identifier et exploiter les opportunités locales, tout en gardant une coordination générale entre les activités.¹⁶

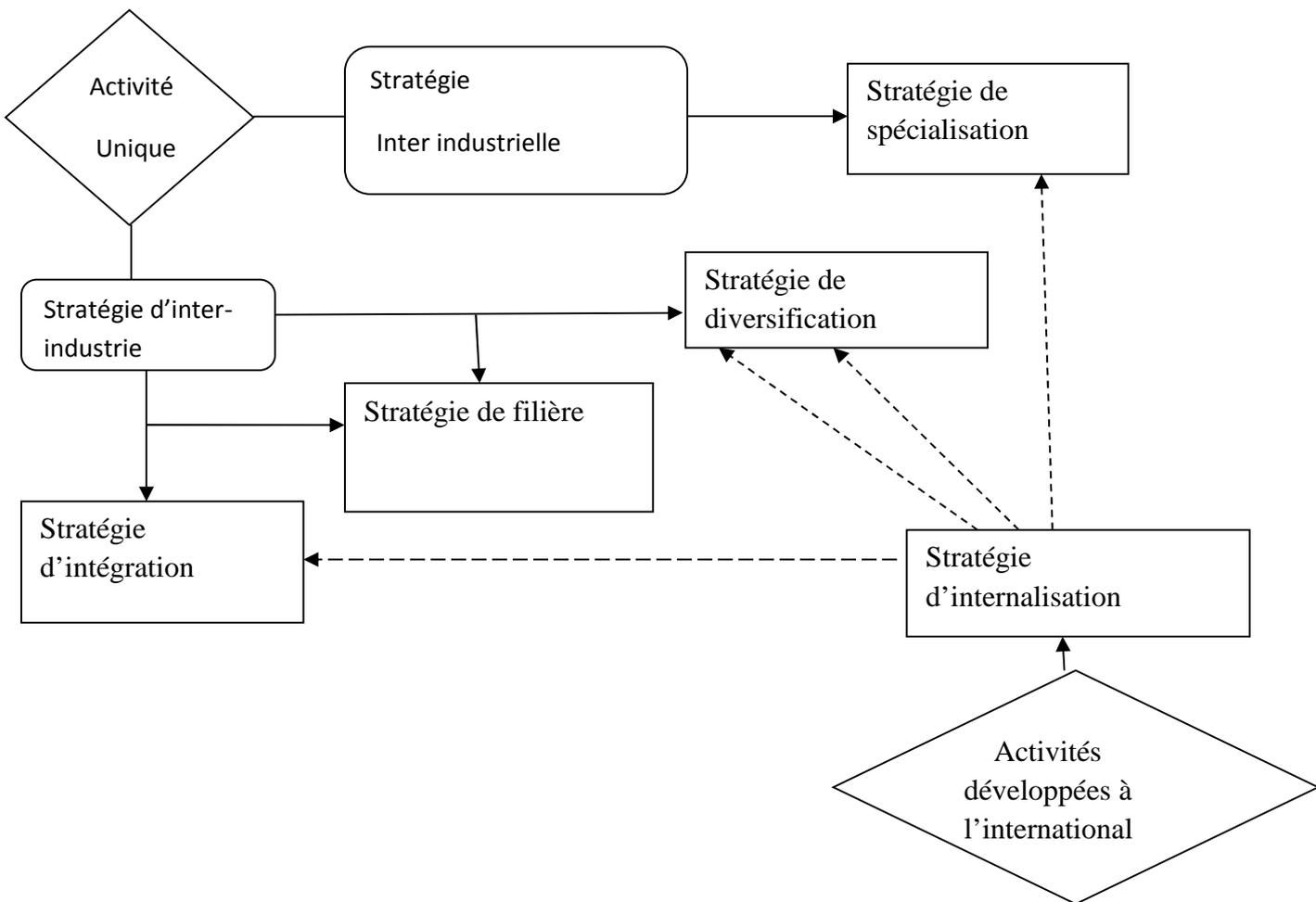
D. La stratégie internationale

Cette orientation est souvent adoptée par les petites et moyennes entreprises qui font l'apprentissage des marchés étrangers, ces derniers sont considérés comme des marchés satellites qui permettent de saisir des opportunités commerciales.

La principale modalité d'internationalisation est la cession de brevets ou l'exportation des produits fabriqués dans le pays d'origine. Les concessions de licence sont parfois utilisées pour diffuser les savoirs faire et les marques.

Ce type de stratégie est généralement adopté par les entreprises situant à la première phase du processus d'internationalisation¹⁷.

Figure n° 04 : Les orientations stratégiques



Source : J.P.Helfer, M.kalika,J.Orsoni, :« Management, stratégie et organisation »,édition Vuibert,1998 p 127

¹⁶ J.AMELON,J Cardebat : « Les nouveaux défis d'internationalisation : quel développement international pour l'entreprise après la crise » Edition de Boeck Université, Bruxelles,2010,P 172

¹⁷ F.Leroy « Les stratégies de l'entreprise »3ème édition DUNOD, Paris, p : 72

1.2 La stratégie de partenariat

Le processus de croissance externe implique une alliance et partenariat. Ces derniers sont des relations de coopération entre deux ou plusieurs entreprises qui peuvent appartenir à un même secteur, à la même filière ou à des champs concurrentiels totalement différents.

1.2.1 Les fondements théoriques de la stratégie de partenariat

L'explication du phénomène de partenariat est basée sur trois approches :

1.2.1.1 La théorie des coûts de transaction :

Dans cette approche le partenariat est perçu comme un moyen pour l'entreprise de minimiser les coûts par le recours au marché sans générer les coûts bureaucratiques. La théorie des coûts de transaction est issue du modèle libéral et constitue une théorie d'inspiration purement économique qui nie l'existence de pouvoir, de la domination, de l'aliénation mais qui met en évidence le jeu de liberté, du calcul et du libre contrat.

En effet, les théories économiques conventionnelles (classique et néoclassique) se basent sur le postulat que les activités économiques sont coordonnées par les mécanismes de marché (système de prix).

Adam Smith définit le marché comme mode de coordination et la seule institution économique efficace, réduisant le rôle de la firme à une fonction de production n'ayant ni épaisseur ni dimension et où les coûts de transaction et d'organisation sont nuls. C'est à cette question que Ronald Coase a tenté de répondre dans un article publié en 1937 (*the nature of the firm*) où il a avancé l'argument selon lequel la firme existe parce que dans certaines circonstances elle permet l'exécution des transactions à des coûts inférieurs à ceux du marché et que pour aller sur le marché il faut consentir les coûts de transaction.

Les origines épistémologiques de la TCT sont diverses ; elle se trouve au carrefour de plusieurs sciences : de l'économie, elle s'inspire du courant institutionnaliste et celui dit « imperfection du marché » (*market failures*). De la sociologie des organisations, Williamson a emprunté le concept de *rationalité limitée*, et du comportement de « satisfaisant » à Simon, en introduisant « l'opportunisme individualiste ».

Au centre de l'analyse de Williamson qui a traité cette théorie d'une façon partielle, nous trouvons la notion de coûts de transaction qui désigne l'ensemble des coûts découlant du contrat définissant le transfert de propriété entre individus ou entre organisations¹⁸. Ces coûts sont fonctions des comportements des individus qui dépendent de la rationalité limitée et de l'opportunisme impliqués dans la transaction et des propriétés objectives du marché. Ces contrats sont généralement incomplets, ce qui peut entraîner la nécessité ou même la possibilité de renégociations et une marge de manœuvre aux parties prenantes. Cette incomplétude va permettre aussi des comportements opportunistes et la manipulation de l'information par les agents.

¹⁸ P.Joffre et G.Olivier « la théorie des coûts de transaction, regard et analyse de management stratégique » édition Vuibert, Paris ,2001 PP 15-27

1.2.1.2 La théorie de l'avantage concurrentiel et relationnel

Les finalités stratégiques diffèrent en fonction des contextes concurrentiels. On repère les alliances qui éliminent la concurrence et d'autres qui en modifient la forme.

1.2.1.3 L'approche stratégique

Elle stipule que l'association de deux entreprises est une alternative stratégique pour assurer la croissance, le maintien de sa position sur le marché et l'optimisation des gains.

1.2.2 Définitions du partenariat

Selon l'encyclopédie de management : « *le partenariat se définit comme étant un état d'esprit devant présider dans une liaison caractérisée par des intérêts communs, et par la répartition de contributions à une œuvre collective* »¹⁹

Selon C. ALTERSOHN : « *pour qu'il y ait partenariat, il faut que s'établisse une coopération d'un commun accord avec pour conséquence l'établissement de relations structurelles l'aspect technologique ou logistique n'était plus alors que le ou les moyens de mise en œuvre pour y parvenir* »²⁰

Bernard GARRETTE définit l'alliance : « *une alliance est un accord formel de collaboration marchande entre entreprises par lequel elles mettent en commun échantonnent ou mettent à disposition des ressources. Les entreprises restent des entités indépendantes* »²¹

Bernard GARRETTE et Pierre DUSSAUGE proposent une définition des alliances stratégiques « *les alliances stratégiques sont des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que :*

- de mettre en œuvre ce projet ou cette activité de manière autonome, en supportant seules les risques, et en affrontant seules la concurrence.

- de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités. »²²

YEVLINE LECLER présente le partenariat comme « *une forme particulière et spécifique de relation, d'où la largeur de son champs d'application et sa possibilité association avec la notion de réseau, ce changement d'état d'esprit a des implications très étendues en termes de restructuration organisationnelle pour les entreprises concernées. Il peut également entraîner la création de structure intermédiaire servant de relais aux relations entre les dites entreprises et amènent encore la constitution de réseau multi-acteurs. Le partenariat peut prendre différentes formes concerner des secteurs d'activités variés, viser résolution de problèmes divers et s'appliquer particulièrement ou au contraire plus globalement à l'ensemble des fonctions de l'entreprise* ». ²³

¹⁹J.P Helfer et J.Orsoni « L'encyclopédie de management » Edition Vuibert. Paris, P.769

²⁰Lecler Y : «Le partenariat industriel, la référence japonaise »1993, P.31

⁸Jean B : « Gagner la compétition mondiale »Edition d'organisation paris, 1991, P.186

⁹Garette B et Dussauge P : « Stratégies d'Alliance » Edition d'organisation Paris , 1996 , p.27

²³ Y. Lecler .Op cit P.29

1.2.3. Les types de partenariat

Selon les critères que les caractérisent et en fonction des possibilités qu'ils offrent, il existe essentiellement quatre types de partenariats :

1.2.3.1 Le partenariat commercial

C'est le type le plus répandu particulièrement entre les PME, il regroupe l'apport de savoir-faire en marketing et en techniques de commercialisation, notamment pour former les vendeurs et assurer les services clientèles et après-vente. Ce type d'accord permet la pénétration géographique sans pour autant mettre en place une structure ou un réseau de distribution. Il offre donc les possibilités :

- D'accéder à des nouveaux marchés à moindre coûts

- D'associer la marque de l'entreprise à celle du partenaire en créant un réseau commercial commun au sein duquel les partenaires vendent une gamme de produits complète, composée des produits de l'un et de l'autre.

1.2.3.2 Le partenariat industriel

Il permet à une entreprise de mettre en commun les moyens de production avec ceux de son partenaire. Il prend plusieurs formes :

A. Les accords de sous-traitance

La sous-traitance est définie comme étant « l'opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier de charges préétablis une partie des activités de production et de service dont elle conservera la responsabilité économique finale »²⁴

La sous-traitance est de déléguer une partie de la production à une autre entreprise lorsque la donneuse d'ordre n'a pas les capacités suffisantes pour répondre à la demande, il s'agit dans ce cas de la sous-traitance de capacité ou de déléguer une partie de la production à une entreprise spécialisée dans le domaine dite la sous-traitance de spécialité.

Il implique une véritable collaboration des partenaires, autorise une production à des moindres coûts et assure la sécurité des approvisionnements.

Ce type de partenariat stratégique est mis en œuvre pour fabriquer un composant destiné à être incorporé dans la production de l'entreprise, la réalisation d'un sous ensemble assurant une fonction opérationnelle dans un système complexe ou la fabrication d'outillage spécifique.

B. Les accords de fabrication en commun

Ces accords permettent de mettre en commun une unité de production et des moyens de production pour fabriquer un même produit ou de répartir des tâches entre partenaires (accord de spécialisation). Ces accords ont pour objectif :

- Minimiser les coûts ;

- Optimiser les capacités de production en utilisant des outils de production communs.

²⁴ J.P.Helfer et J.Orsoni .op cit .P.759

C. Le contrat de façonnage

C'est un contrat entre une entreprise étrangère et une entreprise locale pour une période déterminée.

La première ayant un savoir-faire et des produits qu'elle désire fabriquer localement et la deuxième dispose d'un site et de l'équipement pour la fabrication et la transformation.

1.2.3.3 Le partenariat technologique

C'est tout accord explicite à plus ou moins à long terme de coopération entre deux ou plusieurs entreprises juridiquement indépendantes, concurrentes ou potentiellement concurrentes, qui décident de mettre en place un projet commun et tirer mutuellement des profils.²⁵

Une relation de partenariat technologique permet à l'entreprise d'atteindre plusieurs objectifs à savoir la réduction des coûts liés à la recherche et développement et à l'incertitude quant aux résultats de la recherche ou encore à l'apprentissage de technologie.

Ce partenariat peut être sous forme :

A. De licence

C'est le contrat par lequel le titulaire d'un brevet, d'une marque ou un procédé de fabrication appelé concédant permet au concessionnaire l'accès à un savoir-faire ou une technologie dans certaines limites.

B. De recherche et développement

Il permet une acquisition accélérée de nouvelles connaissances, une réduction des coûts liés à la recherche et le partage des risques entre partenaires.

1.2.3.4 Le partenariat financier

C'est un partenariat par apport de capital et il est lié à un mouvement en capital. Les investisseurs deviennent des associés.

Nous distinguons plusieurs formes :

A. La prise de participation

Elle consiste soit à devenir associé ou actionnaire en souscrivant des titres que l'entreprise émet, soit à acheter certaine de ses titres déjà émet. Cette forme présente les avantages suivants :

- Réduction de l'effort financier requis ;
- Minimisation des risques économiques ;
- Recherche de gains.

Les inconvénients que présente cette forme portent principalement sur :

- L'exercice d'un pouvoir de domination dans certains cas ;
- Le partage des gains éventuels, en fonction du nombre d'associés et des taux de participation respectifs.

²⁵ Aliouat B. « Les stratégies de coopération industrielle » Edition Economica, Paris 1996 P : 14

B. La joint-venture

Recouvre l'idée de co-entreprise, de filiale commune, d'entreprise conjointe et d'entreprise commune. C'est une entreprise en copropriété où un petit nombre de partenaires s'associent en se partageant le capital de la société en question afin de mutualiser leurs ressources, créer des synergies, elle peut être dans le cadre d'une coopération économique internationale ou au niveau local.

La joint-venture est une activité dont la direction et la gestion sont partagées par deux ou plusieurs concurrents réels ou potentiels. Il s'agit d'une mise en commun de ressources permettant d'aboutir à des résultats particuliers et souvent inaccessible par une entreprise isolée²⁶

1.2.4 Les objectifs du partenariat

Les partenaires visent un certain nombre d'objectifs différents à travers le partenariat en particulier :

1.2.4.1 Le transfert technologique

Le partenariat permet l'accès aux nouvelles technologies, aux travaux de recherche et développement par le biais d'un transfert interentreprises.

1.2.4.2 La réduction des coûts

S'allier avec une entreprise entraîne la domination par les coûts en réalisant des économies d'échelle. Cette stratégie peut se répercuter sur les parts de marchés grâce à une diminution du prix de vente.²⁷

1.2.4.3 L'amélioration de la compétitivité

Les raisons pour lesquelles les entreprises établissent les relations du partenariat, c'est pour conserver leurs parts du marché, gagner de nouveaux marchés et améliorer la compétitivité des produits en réduisant les coûts liés à leur production et à leur conception.

1.2.4.4 Source d'allocation des ressources financières

Afin d'éviter le recours à l'endettement pour réaliser leurs projets, les dirigeants des entreprises font appel aux partenaires pour procurer les capitaux nécessaires au financement d'un investissement surtout lorsque le projet nécessite un financement important.

1.2.4.5 La réalisation d'une synergie entre les opérateurs concernés

Le partenariat constitue une forme de complémentarité entre entreprises sans que l'une se substitue à l'autre. Cette relation permet aux partenaires l'acquisition de nouvelles compétences et la diffusion transversale.

1.2.4.6 La réduction des risques

Face à un environnement changeant et incertain, les situations sont imprévues et non anticipées. Les entreprises forment des alliances dans le souhait de réduire l'incertitude et les risques liés à leur l'environnement qui pèse sur les décisions de l'entreprise.

²⁶ Aliouat B Op.Cit P : 34

²⁷ SIKHER Hakima « Partenariat d'innovation technologique : Une opportunité concurrentielle pour les entreprises : cas SAIDAL » thèse de magister à l'université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou 2012, P86

1.3 Les étapes du partenariat

Nous distinguons six étapes du processus d'établissement d'un partenariat :

1.3.1 La détermination de l'objet de partenariat

Il s'agit à priori de déterminer les objectifs stratégiques de l'entreprise pour vérifier ensuite si le partenariat convient à la stratégie de son développement. En effet, il doit répondre à sa stratégie globale en l'occurrence la réduction des coûts, l'élargissement des gammes des produits, la réduction des délais de livraison l'acquisition de nouvelles connaissances.

1.3.2 La recherche du partenaire

Pour trouver les partenaires potentiels qui permettront la concrétisation des objectifs définis, l'entreprise peut utiliser simultanément plusieurs moyens à savoir :

- Les relations professionnelles antérieures ;
- Les contacts avec des foires commerciales ;
- Les informations issues des fournisseurs, des attachés commerciaux ou des intermédiaires de marché ;
- Les organismes de développement et d'investissement ;
- Les revues professionnelles ;
- Les systèmes automatisés comme les banques de données.

1.3.3 La sélection du partenaire

Lors d'une réunion et négociation avec ses partenaires, l'entreprise décide de retenir le partenaire final sous réserve de garder un ou deux partenaires potentiels dans l'éventualité d'un échec des négociations. En effet, En matière de partenariat technologique, la motivation du choix tient avant tout à ses capacités technologiques²⁸

1.3.4 La négociation du partenariat

La phase de négociation est révélatrice de la réelle implication du partenaire. La compréhension, le respect des intérêts et les règles de négociation du partenariat sont des éléments importants dans cette phase.

Les principales règles qui favorisent la réussite de négociation du partenariat ²⁹

Règle 01 : choisir un négociateur compétant

Il est nécessaire de bien choisir un négociateur qui dispose du pouvoir de décision afin de pouvoir profiter des opportunités.

Règle 02 : Etablir un engagement de confidentialité

²⁸M. Fréchet : « Prévenir les conflits dans les partenaires d'innovation », Edition Vuibert, Paris P 119

²⁹ SIKHER Hakima Op.Cit .P98-99

Cet accord a pour objectif d'éviter des diffusions d'informations anti-commerciales et de placer le débat entre les partenaires dans un cadre formel et rigoureux.³⁰

Règle 03 : Rédiger une lettre d'intention

Cette lettre définit les principes essentiels de la coopération future et les conditions matérielles de celle-ci.

Règle 04 : Fixer les objectifs opérationnels communs

Les objectifs du partenariat devraient être définis en commun par les partenaires afin de garantir une balance équilibrée entre l'objectif individuel et l'objectif conjoint.

Règle 05 : Préciser les moyens disponibles du partenariat

Cette règle consiste à une description et analyse des moyens que l'entreprise va mettre en œuvre pour opérationnaliser le partenariat.

Règle 06 : Connaitre les moyens disponibles du partenariat futur

Afin d'assurer une probabilité de réussite maximale du partenariat, une complémentarité et un équilibre entre les ressources dégagées par chacun est nécessaire.

Règle 07 : Etablir un plan de démarrage et suivis.

Le plan de démarrage est une phase délicate où les partenaires contrôlent le déroulement de projet comme était prévu et redressent la situation en cas de dysfonctionnement.

Règle 08 : Se méfier des ententes partielles

L'élément déterminant dans la poursuite des discussions est la compréhension réciproque des dirigeants et négociateurs. L'estime, Le respect, l'écoute, la culture d'entreprise...etc.

Règle 09 : Déterminer le rôle de chaque partenaire

Durant la période de négociation, chaque rencontre ou entretien devrait avoir la détermination de rôle de chacun. De même, les parties ne doivent pas perdre de vue les modalités de prise de décision.

Règle 10 : Notifier par écrit les accords intermédiaires

Ces négociations entre les parties se formalisent par la prise en charge d'un cahier de charge du contrat.

Une relation de partenariat sera matérialisée dans un contrat. Le contenu du contrat est une mise en forme des décisions et accords réalisés par les partenaires de la négociation.

³⁰ SIKHER Hakima Op.Cit P 98

1.3.5 Démarrage du projet de partenariat

Il se concrétise par un calendrier défini dans un contrat préétabli et par un plan de suivi qui permettra d'évaluer l'état d'avancement du projet de partenariat en fonction des objectifs opérationnels définis lors de la négociation.³¹

1.3.6 L'évolution du projet de partenariat

Dans cette étape, les partenaires décident en fonction des résultats obtenus d'approfondir, de modifier ou d'arrêter tout simplement leur collaboration. Le partage des résultats se fera selon des apports et de ce qui a été conclu dans l'accord.

Section 2 : Les aspects stratégiques du partenariat

Nous réservons cette section à l'étude de la forme juridique de la coopération, les accords de coopération ainsi que les avantages et les inconvénients du partenariat.

2.1 La forme juridique de la coopération

Les types les plus formels prennent fréquemment la forme de contrat. En effet, toute alliance d'un point de vue juridique est un contrat que ce soit tacite ou explicite écrit ou non.

2.1.1 Définition du contrat de partenariat

Le contrat est, sur le plan juridique, une création normative à laquelle devaient s'assujettir ses créateurs ; mais c'est avant tout, d'un point de vue pratique, un instrument de prévision des comportements et de gestion du risque une autre définition donnée au contrat « *le contrat est toute convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent envers une ou plusieurs autres personnes à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose* ». ³²

Tout rapprochement d'organisation qui suscite des obligations entre elles constitue un contrat qui est l'outil juridique commun de tous partenariats.

2.1.2 Les objectifs du contrat de partenariat

Le contrat de partenariat poursuit deux objectifs :

une part, il doit avoir une base commune afin de réaliser une harmonie au sein de réseau, d'autre part il doit être élaboré en fonction des besoins propres à chaque partenaire.

Cependant, un contrat doit contenir un minimum d'informations : L'objet, La durée, le programme de recherche, les moyens mis en œuvre et le partage de résultats. Cet objet est un élément essentiel dans la vérification de légalité du contrat sur les fondements du droit de la concurrence.

Pour se fonctionner, le partenariat a besoin d'un support constitué par une personne morale mais l'essentiel réside dans l'existence d'un faisceau de contrats lui donnant naissance. Au centre, l'existence d'un accord de base entouré de plusieurs contrats satellites s'y rapportant.

³¹ SIKHER Hakima.Op.Cit P 99-100

³² Aliouat.B :« stratégie de coopération industrielle », Edition economica, Paris P.09

2.2 Les accords de coopération

Les accords de coopération concernent deux ou plusieurs entreprises qui, tout en gardant leur autonomie juridique et stratégique, concurrentes ou potentiellement concurrentes s'accordent pour mettre en commun ou échanger de manière dynamique des compétences ou des actifs en vue de mener à bien le développement d'un projet ou d'une activité spécifique dont elles tirent mutuellement profit.

2.2.1 La stratégie de coopération entre entreprises concurrentes

Les alliances sont des collaborations entre entreprises concurrentes visant à partager certaines de leurs ressources et de leurs compétences afin de développer un projet en commun (développement d'une nouvelle offre, implantation à l'étranger, fabrication d'un produit...). Les associés reposent sur des apports d'actifs complémentaires, ou des apports d'actifs similaires.

Ces alliances prennent trois formes distinctives à savoir :

2.2.1.1 Les alliances de Co-intégration

Ces alliances unissent les entreprises qui s'associent pour réaliser des économies d'échelle sur un composant ou un stade isolé du processus de production. Ces éléments communs sont ensuite incorporés à des produits qui restent spécifiques à chaque entreprise partenaire. Ainsi, les alliances de Co-intégration, en limitant la collaboration à une partie restreinte de l'activité de chacun de ces alliés n'entravent pas la concurrence entre eux.³³

De ce fait, le marché reste l'arbitre de cette concurrence et c'est au client de choisir et de départager les produits de chaque partenaire sans savoir qu'il est incorporé un composant commun dans chacun de leurs produits.

Les alliances concernent surtout les travaux de recherche et développement et de la production. Une simple coordination des activités de recherche entre les partenaires permet d'optimiser les moyens mis en œuvre ; l'ensemble des résultats de l'un ou l'autre sera ensuite partagé et pourront être utilisés dans les produits respectifs de l'un ou de l'autre.

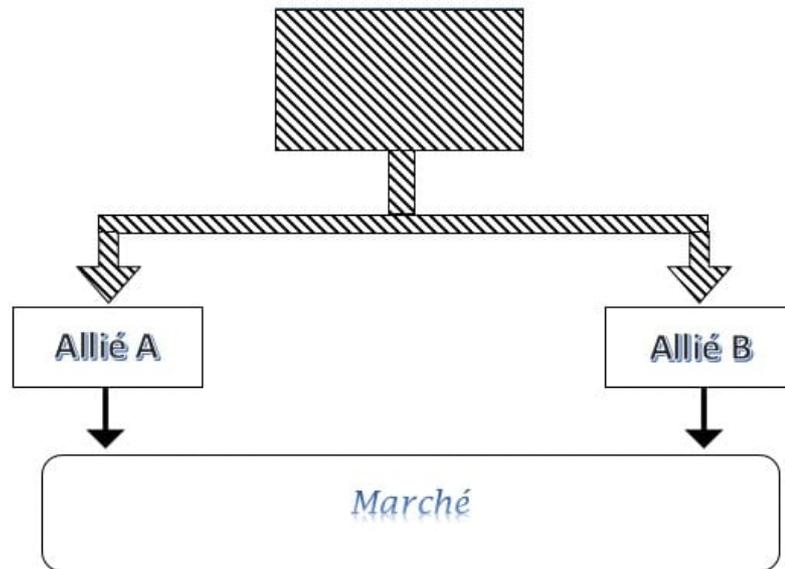
Les petites et moyennes entreprises sont peu présentes dans ce type d'alliance car le gain d'échelle est limité³⁴. En effet, ces alliances sont fréquentes dans les secteurs d'automobile et de l'informatique.

La particularité de cette alliance est de conduire à la fabrication de produits qui sont ensuite frontalement concurrents sur le marché.

³³ B.Garette et P.Dussauge. Op.cit, P.105

³⁴ N.van Chan ; B. Ponson et G. Hirsch « partenariats d'entreprises et mondialisation » édition khartha, Paris 1999 P.30

Figure n° 05 : les stratégies de Co-intégration



Source : B.Garette et P.Dussauge « Les stratégies d'alliance » édition d'organisation, Paris P.106

2.2.1.2 Les alliances de pseudo-concentration

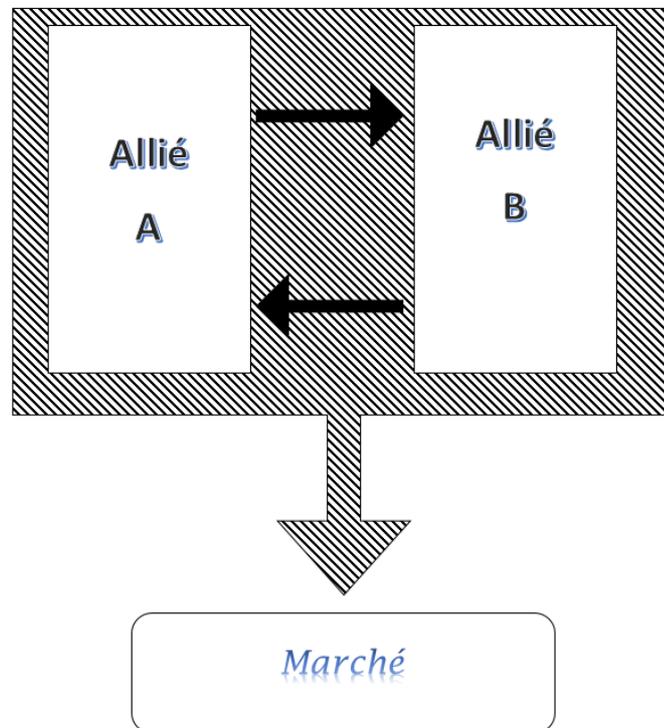
Appelées également alliances additives, sont des alliances où les entreprises développent, produisent, commercialisent un produit commun.

Les compétences et les actifs que les partenaires misent en commun dans ces alliances sont souvent de nature similaire et l'objectif recherché est un objectif de taille, contrairement aux alliances de Co-intégration c'est un seul et même produit commun à tous les alliés qui est mis sur le marché³⁵, donc le seul élément pouvant départager entre des vendeurs proposant des produits rigoureusement semblables serait le prix.

Les alliances de pseudo-concentration font donc, inévitablement disparaître la concurrence entre les alliés aux yeux du marché. En l'occurrence, s'il y a concurrence sur les produits spécifiques à chaque partenaire, celle-ci disparaît sur le produit élaboré et commercialisé en commun.

³⁵ B.Garette et P.Dussauge.Op.cit.P.107

Figure n° 06: stratégie de pseudo-concentration



Source : B.Garette et P.Dussauge « Les stratégies d'alliance » édition d'organisation, Paris P.108

2.2.1.3 Les alliances complémentaires

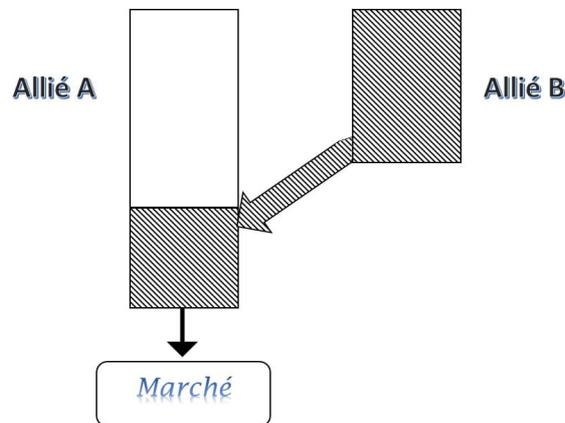
Les alliances complémentaires associent des entreprises qui contribuent au projet en collaboration avec des actifs et des compétences de nature différente. Pour que s'établisse une alliance complémentaire, le produit amené par l'un de ces alliés, ou développé par combinaison des diverses contributions de l'ensemble des alliés, ne doit pas être directement concurrent des produits propres à l'un ou l'autre des partenaires.³⁶

Ces alliances sont le plus souvent nouées par deux entreprises seulement, alors qu'il arrive plus fréquemment que les alliances de Co-intégration ou de pseudo-concentration unissent plus de deux partenaires. Ces alliances complémentaires associent en outre souvent des entreprises de taille très différentes.

L'objectif des alliances complémentaires est de valoriser la complémentarité des contributions afin d'éviter la concurrence par différenciation. Chaque allié prend la responsabilité des tâches liées aux compétences qu'il possède. Dans ce cas, les alliés n'ont pas besoin de créer une filiale commune.

³⁶ B.Garette et P.Dussauge.Op.Cit.P109

Figure n° 07 : Les alliances complémentaires



Source : B.Garette et P.Dussauge « Les stratégies d'alliance » édition d'organisation, Paris P.111

2.2.2 Les stratégies de coopération entre entreprises non concurrentes

Les partenariats entre firmes non concurrentes associent, par définition, des entreprises appartenant à des secteurs d'activité différents³⁷. Ce type d'alliances apparaît comme un moyen pour les entreprises concernées d'étendre leur activité à des domaines nouveaux pour elles, domaine correspondant justement à l'activité de leur partenaire. Par conséquent, ces alliances sont une façon parmi d'autres, pour les entreprises de s'engager dans des voies de développement vers de nouvelles activités.

2.2.2.1 Les joint-ventures de multinationalisation

Selon Friedman M. la joint-venture : « *Toute forme associative qui implique une collaboration pendant plus longtemps qu'une période transitoire* »

Selon Aliouat.B : On définit la joint-venture comme « *une activité dont la direction et la gestion sont partagées par deux ou plusieurs concurrents réels ou potentiels. Il s'agit d'une mise en commun de ressources permettant d'aboutir à des résultats particuliers et souvent inaccessibles par une entreprise isolée* ».

Les joint-ventures de multinationalisation associent des entreprises originaires de pays différents l'un des partenaires a développé un produit qu'il cherche à diffuser dans un pays particulier et l'autre dispose justement d'un accès privilégié au marché national considéré.³⁸

Dans ces conditions, l'alliance ouvre au partenaire étranger et à son produit un marché nouveau et offre au partenaire local un produit à distribuer.

2.2.2.2 Les partenariats verticaux

Ce sont des associations qui se basent sur une relation d'échange commercial. Ils associent

³⁷ B.Garette et P.Dussauge.Op.Cit.111

³⁸ N.van Chan ; B. Ponson et G. Op.cit P29

des entreprises opérant dans deux secteurs successifs au sein d'une même filière de production. Les entreprises partenaires sont donc, fournisseur ou client.³⁹

Le partenariat vertical est une stratégie qui repose sur la confiance, le partage et la dépendance mutuelle. En effet, le client et le fournisseur acceptent de partager des risques et des tâches dont l'objectif est de réaliser une partie ou la totalité du produit en coordonnant leurs ressources et leurs compétences.

Les partenariats verticaux s'inscrivent dans la problématique du « faire ou faire faire ». Il s'agit en effet de déterminer, dans l'ensemble des matières premières, composants et fournitures et divers entrants dans la production de l'entreprise. Lesquels doivent être achetés à des fournisseurs extérieurs. Une telle décision de « faire ou faire faire » est primordiale puisqu'à chaque composant sont associées des compétences que dans le premier cas, seront maîtrisées par l'entreprise et, dans le second, ne le seront pas, mais seront maîtrisées uniquement par des fournisseurs.

2.2.2.3 Les accords intersectoriels

Ces accords sont des relations nouées par des entreprises dont les activités relèvent non seulement de secteurs différents mais aussi de filières de production différentes.⁴⁰Ces accords exigent :

- La mobilisation des partenaires ;
- Un consensus de base ;
- L'élaboration d'un plan d'action ;
- La participation des partenaires provenant de secteurs diversifiés ;
- La mise en commun des projets et de l'analyse du milieu ;
- L'implantation et l'évaluation ;
- Les accords d'intersectoriels sont une alternative à la fois à une diversification et l'évolution des technologies et des marchés conduit à combiner des compétences jusque-là détenues séparément. L'objectif de ces accords intersectoriels est alors d'exploiter des synergies techniques et commerciales.

2.3 Les avantages et les inconvénients du partenariat

Le partenariat offre certains nombre d'avantages qui permettent à l'entreprise de conserver ses propres identités ainsi que ses autonomies.

Concernant les inconvénients, il n'est pas facile à l'entreprise de coopérer lorsqu'elle est livrée à une concurrence féroce.

2.3.1 Les avantages du partenariat

- Augmentation de la sécurité des partenaires ;
- Apprentissage managérial accéléré grâce à l'expérience des autres ;
- Découverte des nouveaux débouchés ;
- Avantages compétitifs supplémentaires ;
- Effet de synergie économique et technologique ;
- Diminution des risques (technologiques, financiers, commerciaux ...) ;

³⁹ B.Garette et P.Dussauge.Op.cit

⁴⁰ Idem

- Possibilité de réaliser des économies d'échelles, des gains de productivité ;
- L'apprentissage progressif d'une intégration verticale ou d'une diversification ;
- Possibilité de contourner des barrières à l'entrée d'un secteur ou d'un pays donné.⁴¹

2.3.2 Les inconvénients du partenariat

- Retard dû à des problèmes de coordination ;
- Lutttes sourdes pour les leaderships ;
- Obstacles liés au caractère multiculturel des entreprises ;
- Goulots d'étranglement propres au degré de développement (contrainte financière, insuffisance des infrastructures) ;⁴²
- Manque d'information et difficulté à vérifier la crédibilité du partenaire dans la phase de prospection ;
- Manque de complémentarité entre les partenaires ;
- Conflit dans la gestion courante ayant pour origine des problèmes financiers ;
- Difficulté de partage de pouvoir pour crainte d'émergence d'un partenaire dominateur.

⁴¹ N.van Chan ; B. Ponson et G. Op.cit P29

⁴² N.van Chan ; B. Ponson et G. Op.cit P 60

Conclusion

Le partenariat, depuis sa création, est un pilier fondamental de la stratégie d'entreprise en lui donnant les leviers de sa croissance et de son développement international.

Le partenariat peut se présenter sous différentes formes tel que le partenariat commercial, industriel, technologique et financier. Chacune d'elle présente des avantages et des inconvénients.

En effet, les stratégies de l'entreprise en général et la stratégie du partenariat en particulier constituent une réponse aux mutations de l'environnement : La mondialisation de l'économie accélérée par la déréglementation, innovations technologiques incessantes, raccourcissement de la durée de vie de produit et demande de plus en plus exigeante des clients.

Or, l'entreprise qui adopte une stratégie de partenariat doit faire des ajustements et des adaptations au niveau de son organisation, sa structure, et son management afin de s'accoutumer au changement entraîné par cette orientation stratégique.

Ce changement intègre souvent plusieurs interventions à différents niveaux (individu, groupe, organisation) et vise à améliorer l'efficacité organisationnelle tout en favorisant le développement des personnes.

Cependant, chaque orientation stratégique requiert une forme organisationnelle plus adaptée pour rendre l'entreprise performante.

CHAPITRE II :

Le Changement Organisationnel

Introduction

L'entreprise vit dans un environnement en évolution continue. Les besoins de ses clients se modifient, ses concurrents introduisent des nouveaux produits, les changements de législation bouleversent les règles du jeu, l'entreprise doit donc s'adapter constamment et les dirigeants doivent chercher les moyens d'accélérer l'évolution et la vitesse de transformation de celle-ci.

La théorie de Darwin selon laquelle ce ne sont ni les plus grands, ni les plus forts qui survivront mais ceux qui seront capables de s'adapter que les autres⁴³, trouve aujourd'hui une résonance dans le monde des entreprises. En effet, une cassure marquée entre les entreprises capables de réussir rapidement et efficacement des changements complexes et celles pour lesquelles la réussite au changement est très aléatoire.

Pour atteindre un état de fonctionnement et de performance meilleur, la structure d'une entreprise est modifiée globalement ou substantiellement.

En effet, le changement peut avoir un impact sur l'organigramme en modifiant les rapports d'autorités et de pouvoir entre les acteurs, les mécanismes de coordination et les modalités de contrôle.

Dans ce chapitre nous proposons deux sections qui permettront de mieux comprendre et analyser le changement.

Dans la première section nous abordons en premier lieu, la notion de l'organisation, ses éléments de base et les mécanismes de coordination et en second lieu, la notion de la structure, les différentes structures organisationnelles et leur évolution.

Dans la deuxième section nous traitons la gestion du changement organisationnel en commençant par sa démarche et ensuite, la résistance au changement et enfin le changement comme facteur d'apprentissage organisationnel.

⁴³ G.Benoit et F. Meston « l'entreprise en mouvement, conduire et réussir un changement » édition Dunod, Paris 1991 P 01

Section 1 : Organisation structurelle de l'entreprise

Les théories de l'organisation permettent de décrire et comprendre les entreprises. Elles sont multiples et se considèrent comme un ensemble d'outils utiles à l'analyse de la structuration de l'entreprise et l'identification de ses problèmes et facteurs de succès.

1.1 L'organisation de l'entreprise

La mise en place d'un ordre, d'une structure et des procédures donne le cadre du fonctionnement social des activités dans l'organisation en caractérisant de façon spécifique chaque groupe d'homme au travail.

1.1.1 Définition de l'organisation

Selon H.Mintzberg, « *l'organisation est une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune.* »⁴⁴

Selon G.charaux, « *Les organisations sont des systèmes sociaux créés par des individus afin de satisfaire grâce à des actions coordonnées, certains besoins et atteindre certains buts* »⁴⁵

1.1.2 Les éléments de base de l'organisation

Henry MINTZBERG présente une approche globale de l'organisation qui est analysée en fonction des relations de ses composantes et de leur poids respectif dans la structure.

Henry MINTZBERG fait état des forces exercées tour à tour qui revendiquent et agissent aux fins de suprématie sur l'ensemble de la structure et subissent la pression externe par les changements de l'environnement.

Les éléments de base qui constituent l'organisation sont comme suit :

1.1.2.1 Le sommet stratégique (sommet hiérarchique)

Il regroupe l'équipe dirigeante dont le rôle est de prendre des décisions stratégiques et de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace.

1.1.2.2 La technostructure

Ce sont des unités qui planifient et organisent le travail. Ensemble d'analystes et d'experts qui étudient l'amélioration des activités, les projets nouveaux, etc. Agissent sur le travail des autres en le planifiant. Ils contrôlent la bonne réalisation des objectifs fixés par le sommet hiérarchique.

1.1.2.3 La ligne hiérarchique

Celle-ci relie le centre opérationnel et le sommet stratégique, c'est le lien formel hiérarchisé entre le sommet stratégique et la ligne hiérarchique.

⁴⁴ H.Mintzberg « structure et dynamique des organisations » édition d'organisation, Paris 1986 P :86

⁴⁵ G.Charoux, « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise » édition d'organisation, Paris, 1996 P : 09

1.1.2.4 Le centre opérationnel

C'est l'ensemble des unités qui exécutent les tâches de production et de distribution, il est composé des membres de l'organisation, les opérateurs dont le travail est lié à la production des biens et services.

1.1.2.5 Le support logistique

Il regroupe les unités fonctionnelles et logistiques qui assurent des prestations non directement liées à l'activité principale de l'entreprise.

Le travail est le principal objectif de l'organisation, cependant, gérer le travail et l'organiser nécessite des mécanismes qu'on a appelé les mécanismes de coordination.

1.1.3 Les mécanismes de coordination

H.Mintzberg avance cinq mécanismes de coordination qui lui paraissent suffisants pour expliquer les moyens fondamentaux par lesquels les organisations coordonnent leur travail.⁴⁶

1.1.3.1 L'ajustement mutuel

La coordination de travail se réalise par une simple communication informelle entre les acteurs de l'entreprise, les individus coordonnent le travail en communiquant de façon informelle les uns et les autres.

1.1.3.2 La supervision directe

La coordination du travail s'effectue par le biais d'une seule personne qui donne les ordres et les instructions aux autres et contrôle leurs exercices.

La supervision directe s'exerce souvent dans le cadre de la délimitation du pouvoir décisionnel, ce comportement opérationnel est rapproché aux travaux de Henri Fayol qui mettent en exergue les principes d'autorité, d'hierarchie d'unité de commandement et de supervision.

1.1.3.3 La standardisation des procédés

C'est le processus d'homogénéisation, d'uniformisation des règles de fonctionnement et de méthodes de travail, en référence à l'organisation scientifique du travail.

1.1.3.4 La standardisation des résultats

La coordination du travail se fait par l'uniformisation des résultats à obtenir, des objectifs à atteindre pour chaque département de l'organisation. Ces résultats sont fixés par le sommet stratégique et la technocratie se charge de les appliquer.

1.1.3.5 La standardisation des qualifications

Elle est assurée par le biais de la formation initiale des employés. La qualification et le savoir sont standardisés lorsque la formation de celui qui exécute le travail est spécifiée.

La manière dont le travail est organisé, coordonné et l'exercice du pouvoir ainsi que les systèmes de relation humaine font partie de ce qu'on appelle structure d'entreprise.

1.1.4 Les structures de l'entreprise

La structure d'une organisation permet la circulation de l'information, l'harmonisation des actions et la sensibilisation des individus sur les objectifs.

Nous intéressons dans ce point à la définition de la structure et à son évolution.

⁴⁶ H.Mintzberg Op.Cit .P89

1.1.4.1 Définition de la structure

Henry Mintzberg définit la structure comme « *Somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre les tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* »⁴⁷.

La structure définit la manière dont sont organisées les ressources de l'entreprise. Elle établit la répartition en direction, division, département ou service et la localisation de chaque entité. La structure précise donc les responsabilités et les relations entre les services⁴⁸

L'aspect statique de la forme structurelle peut être décrit en termes d'organigrammes. Ces derniers sont classés en fonction du critère de départementalisation retenu au plus haut niveau de l'entreprise. Les auteurs s'accordent pour identifier deux formes principales (fonctionnelle et divisionnaire) et une forme hybride (matricielle).

1.4.1.2 L'évolution des structures organisationnelles

Selon la division des tâches au sein de l'entreprise nous distinguons les formes de structures organisationnelles suivantes :

A. La structure simple

C'est une structure centralisée et autocratique, la coordination est faite par le directeur général, de même les décisions, stratégiques, managériales et opérationnelles ainsi que la formulation des stratégies restent la responsabilité de sommet stratégique qui émerge comme une partie clé de cette structure.⁴⁹

B. La bureaucratie mécaniste

Max Weber était le premier à décrire cette structure où tout est standardisés : les responsabilités, les circuits de communication, les qualifications et le travail et où il existe une ligne hiérarchique clairement définit. Une distinction nette entre l'opérationnel et le fonctionnel. Une centralisation importante des pouvoirs de prise de décision.

C. La structure divisionnaire

Elle s'appuie sur le regroupement en unités sur la base des marchés au sommet de la ligne hiérarchique.

Les divisions peuvent se faire selon un produit, une gamme de produit... ; chaque division reste supervisée par une direction générale et fonctionne sur le principe de la bureaucratie mécaniste c'est-à-dire en définissant pour chaque division des normes de fonctionnement et de performance.⁵⁰

D. La structure bureaucratie professionnelle

La coordination entre les activités s'appuie sur la standardisation des qualifications et sur les

⁴⁷H.Mintzberg Op.Cit p127

⁴⁸ G.Benoit et F.Meston Op.Cit . P 24

⁴⁹ H.Mintzberg.Op.Cit..P 273

⁵⁰ Idem P 337

paramètres de conception qui y correspond, la formation et la socialisation. Elle recrute des professionnels dûment formés pour son centre opérationnel et leur laisse une latitude dans le contrôle de leur travail.

E. L'adhocratie

Elle signifie une forme de gouvernement adoptée en fonction de l'environnement. C'est une structure très organique avec peu de formalisation de comportement, une spécialisation horizontale poussée, fonctionnant dans un environnement complexe et dynamique.

Tableau n°01 : Les mécanismes de coordination

Configuration structurelle	Mécanisme de coordination	Type de décentralisation	Partie clef de l'organisation	Contexte
Structure Simple	Supervision Directe	-Pouvoir au sommet stratégique. Peu ou absence de technostucture ; Centralisation Horizontale faible ; Verticale forte.	L'élément clé est le sommet stratégique. Son poids est prépondérant. Il conserve le contrôle de la prise de décision et réalise une coordination par une supervision directe.	PME...avec des règles peu formalisées ; environnement simple et dynamique
Structure bureaucratie mécaniste	Standardisation De procédés de Travail	Décentralisation verticale et horizontale limitée	L'élément clé est la standardisation des processus de travail organisée par la technostucture.	Grandes organisation âgées ; Environnement simple et stable
Structure bureaucratie professionnelle	Standardisation de qualification	Décentralisation verticale faible et horizontale forte	L'élément clé est le centre opérationnel. L'organisation laisse un maximum d'autonomie aux salariés.	Les organisations de service ; Environnement stable et complexe
Structure Divisionnaire	Standardisation des résultats	Décentralisation verticale limitée	les divisions.	Les grandes entreprises multinationales Environnement simple et dynamique
Adhocratie	Ajustement mutuel	Décentralisation sélective	L'élément clé réside dans les activités de support logistique. Elle met en avant l'innovation par un échange d'information Horizontal entre les experts de la technostucture et la fonction support.	Organisation jeune Environnement Complexe et dynamique

Source : conception personnelle

1.1.5 Les différentes structures de l'entreprise

La structure est un facteur clé dans le succès d'un processus de changement, elle doit être considérée comme un élément adaptatif.

1.1.5.1 La structure hiérarchique (pyramidale)

Cette structure est fondée sur une relation de supérieur à subordonné. Chaque supérieur possède l'autorité légale totale sur ses subordonnés et chaque subordonné ne se réfère qu'à son supérieur hiérarchique direct, autrement dit le dirigeant est en prise directe avec ses subordonnés. Elle permet des communications rapides et une détermination claire des responsabilités de chacun.

Cette structure ne concerne que les activités faiblement diversifiées car chaque responsable doit être compétant dans tous les domaines.

Ce type de structure ne fonctionne que dans les petites entreprises et les services commerciaux des sociétés.

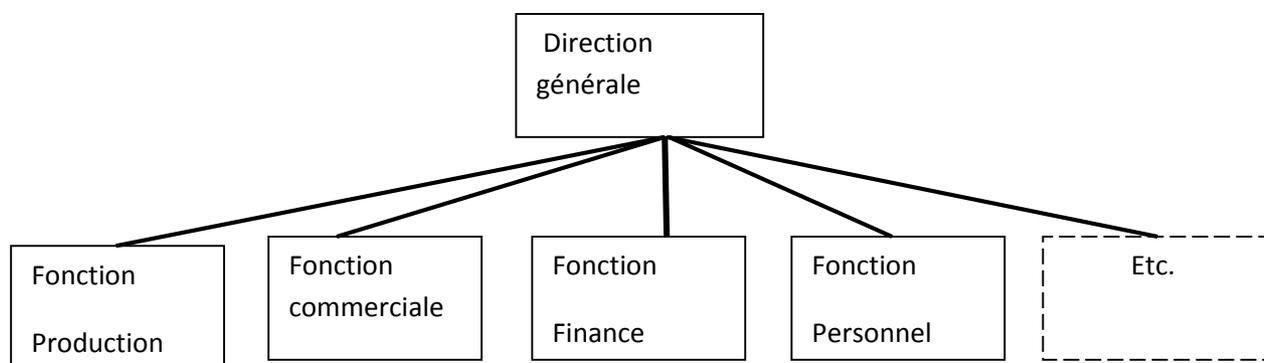
1.1.5.2 La structure fonctionnelle

L'entreprise ne développe qu'un seul métier. Cette structure permet une spécialisation par grandes fonctions notamment la fonction production, commerce, personnel et finance. Elle consiste à regrouper les activités des entreprises en privilégiant la spécialisation par fonction.

Cependant, comme le souligne H.I.Ansoff, la forme fonctionnelle est historiquement importante et représente encore pour certaines firmes un mode d'organisation efficace. Il s'agit des firmes situées dans des contextes opérationnellement et stratégiquement stables, fabriquant un nombre limité de produits peu différents les uns des autres.⁵¹

Une telle structure permet à l'entreprise de disposer de collaborateurs avec des connaissances spécialisées très pointues, au moyen d'une formation facile et rapide pour une activité particulière. Ceci permet d'effectuer des tâches bien déterminées. Les contrôles deviennent rapides et efficaces et ne s'effectueront qu'à l'intérieur d'un seul service.

Figure n° 08 : La forme fonctionnelle



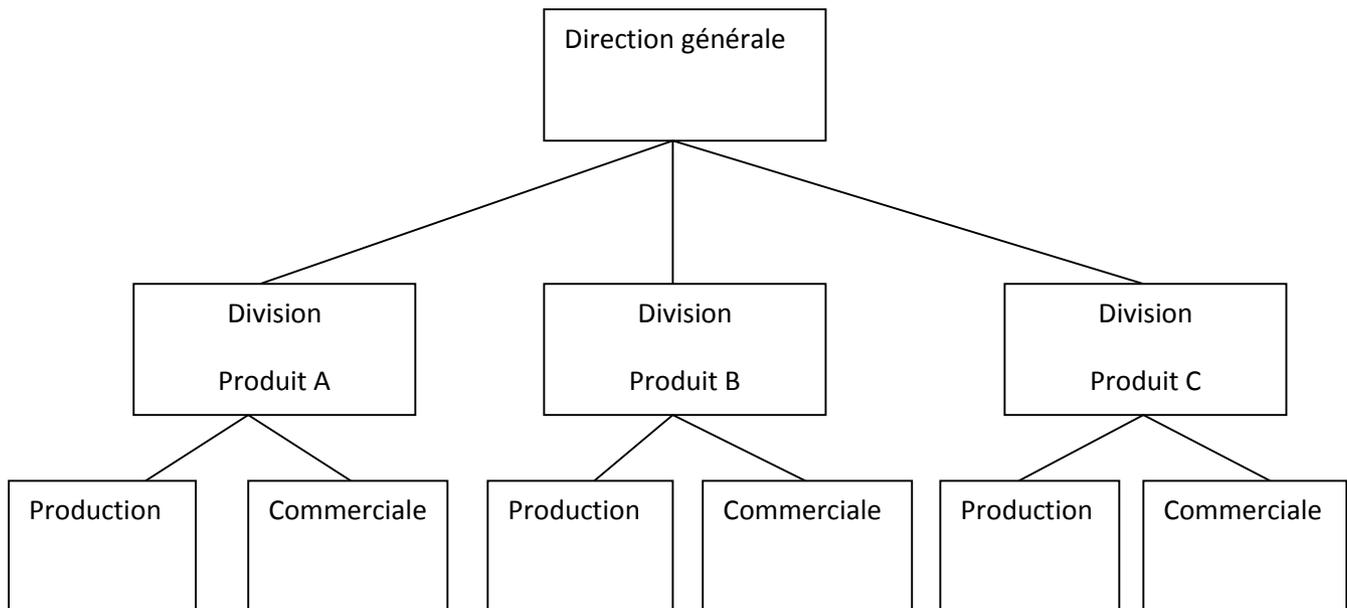
Source : M. Kalika, « structures d'entreprises, réalité, déterminants, performance » édition Economica, Paris 1995 P26

⁵¹ M. Kalika « structures d'entreprise, réalités, déterminants, performance » Edition Economica Paris 1995 , P 24

1.1.5.3 La structure divisionnaire

Elle repose sur le principe de décentralisation de décision et de pouvoir. Cette structure a deux traits principaux : une séparation très nette entre la direction générale et division opérationnelle et une soumission-autonomie entre celles-ci⁵². Cette organisation limite les problèmes de coordination portant sur un produit dans la mesure où le chef de division est responsable de l'ensemble de la vie d'un produit. Cela permet à la direction générale de s'occuper de la formulation des stratégies de fixation d'objectifs et de contrôle.

Figure n° 09 : La structure divisionnaire



Source : M.Kalika, « structures d'entreprises, réalité, déterminants, performance » édition Economica, Paris 1995 P 26

1.1.6.4 La forme matricielle

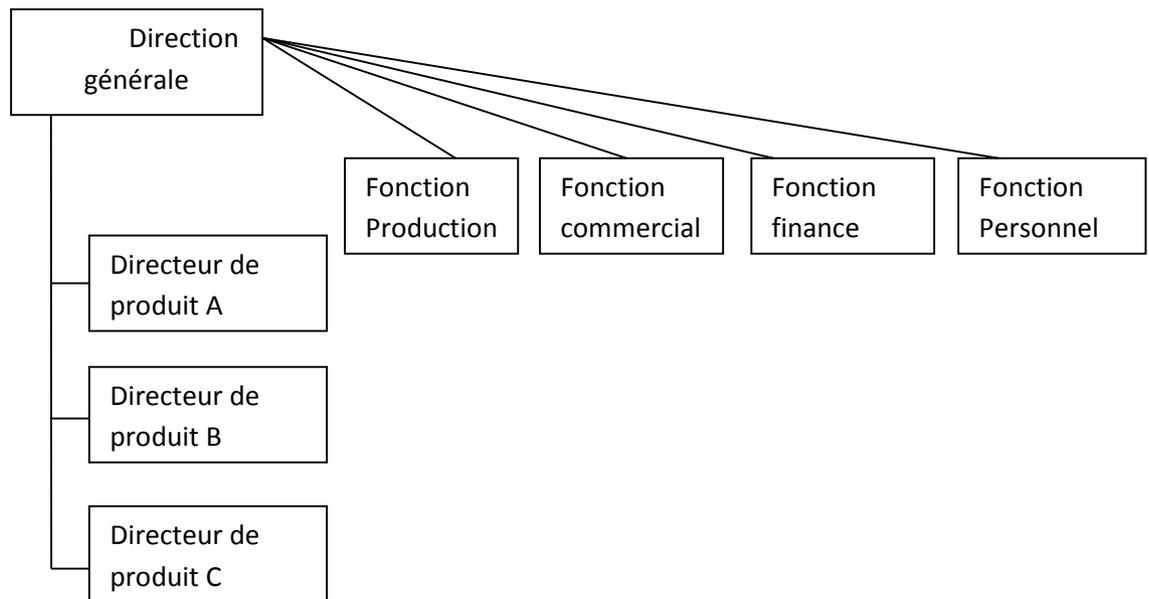
H.I. Ansoff la qualifie de « forme adaptable » elle s'agit d'une combinaison entre la structure fonctionnelle et la structure divisionnaire.

Cette structure est composée de départements fonctionnels et de directeurs des produits. Les premiers prennent en charge les objectifs de spécialisation, les seconds ceux de coordination. La combinaison au plan vertical des fonctions et au plan horizontal des produits fait apparaître une dualité d'autorité.

Lorsque les activités de l'entreprise sont temporaires, il s'agit de structure par projets. Cette forme d'organisation est bien adaptée aux entreprises ayant besoin de souplesse stratégique, structurelle et opérationnelle.

⁵² M.Kalika Op.Cit P 26

Figure n° 10 : La structure matricielle



Source : M. Kalika, « structures d'entreprises, réalité, déterminants, performance » édition Economica, Paris 1995 P26

Pour atteindre un état de fonctionnement et de performance meilleurs, la structure d'une entreprise est modifiée globalement ou substantiellement.

En effet, le changement peut avoir un impact sur l'organigramme en modifiant les rapports d'autorités et de pouvoir entre les acteurs, les mécanismes de coordination et les modalités de contrôle.

1.2 Le changement organisationnel

Le changement devient, la règle et la stabilité car il fait partie de la vie des organisations, soit pour conserver l'équilibre, soit pour se reproduire ou pour transformer.

1.2.1 Définitions du changement organisationnel

- Pour Collerette, Delisle et Perron « *le changement organisationnel est toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système* »⁵³.
- Ainsi, selon Grouard et Meston le changement organisationnel est un « *processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* »⁵⁴.
- Pour M. THIEBAUD « *le changement peut être considéré comme la différence entre deux états, l'un représentant la situation initiale, et l'autre la situation résultante.* »⁵⁵

⁵³ P. Collerette, M. Lauzier et R. Scheinder « *le pilotage du changement* », 2^{ème} édition, presse de l'université du Québec, 2013, P9.

⁵⁴ B. Garette et F. Meston « *l'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement* » 3^{ème} édition Donud Paris 2005 P : 07.

Changer d'un point de vue managérial, consiste à lier dans un processus des objectifs avec leurs méthodes et moyens⁵⁶.

1.2.2 Les sources du changement

Le changement peut avoir des causes externes et internes. Ces deux éléments sont complémentaires du fait que les changements intervenus dans l'environnement peuvent être repris par les acteurs internes à l'entreprise.

1.2.2.1 Les sources externes

Elles sont liées aux mutations de l'environnement qui peuvent provoquer un changement de stratégie. Ces changements intervenants dans l'environnement peuvent susciter des réactions des concurrents agiles et réactifs celles-ci provoquant également d'un changement de stratégie de l'entreprise.

L'analyse de la situation de l'environnement conditionne l'urgence et l'importance du changement tel que l'évolution démographique, l'application d'une réglementation internationale et la concurrence.

L'analyse des acteurs externes nous renseigne sur la pression qu'ils exercent sur la direction de l'entreprise pour qu'elle décide d'effectuer un changement à savoir les pouvoirs publics qui peuvent faire une pression sur l'entreprise, les actionnaires minoritaires qui peuvent manifester leur mécontentement et un fond de pension qui peut déconseiller l'achat des titres de l'entreprise.

1.2.2.2 Les sources internes

Elles sont liées aux hommes, à la situation de l'entreprise et à la technologie :

A. Les hommes

Sont des acteurs de changement. C'est eux qui perçoivent les modifications issues de l'environnement et des actions des compétiteurs et qui causent des changements au sein de l'entreprise.

L'accélération du rythme du changement fait des managers des acteurs clés du changement de l'entreprise. Leurs décisions peuvent être influencées :

- Par des considérations liées à l'environnement ;
- Par des convictions ou des intérêts qui leurs sont propres.
- Par des biais cognitifs. En effet, l'environnement et la situation de l'entreprise sont perçus au travers de filtres cognitifs qui peuvent masquer, déformer, retarder, la perception de l'environnement. Mais les dirigeants ne sont pas les seuls acteurs du changement même les intra preneurs constituent également des moteurs du changement.

L'analyse des acteurs internes nous renseigne sur leur attitude et indique la faisabilité organisationnelle du changement notamment la réaction du personnel, attitude des syndicats et le soutien qui peut être apporté par les cadres de l'entreprise pour les projets du changement.

⁵⁵M. THIEBAUD « différentes e approche pour conduire des changements » les éditions d'Organisation, Paris, 2001 P : 111.

⁵⁶ J.Brénot et L.Tuvée « Le changement dans les organisations, 2dition Presse universitaires de France,Paris, 1996 ,P89.

B. La situation de l'entreprise

La situation de l'entreprise et notamment ses résultats financiers, ses parts de marché sont un déclencheur important de changement. Lorsque les résultats de l'entreprise se dégradent, les dirigeants sont conduits à s'interroger sur la stratégie et à la pression des actionnaires les y contraint.⁵⁷ La mauvaise situation de l'entreprise peut conduire à un changement des dirigeants qui ont pour mission d'opter pour un changement.

L'analyse des capacités organisationnelles de changement porte sur la structure et la culture de l'entreprise particulièrement les types de la structure utilisée, La culture du pays, du secteur et de l'entreprise ainsi que sa tradition et sa capacité d'adaptation.

C. La technologie

Un changement technologique et une innovation scientifique majeure peuvent créer un contexte propice au changement.

L'ensemble de ces analyses permet de décider une urgence de changement, de son ampleur mais aussi de sa faisabilité. Sa mise en œuvre exige une analyse des forces en présence.

1.2.3 Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel

Quelque soit le type de changement organisationnel, ceci trouve son origine dans l'influence des facteurs issus de l'environnement interne et externe. Nous citons les facteurs suivants :

1.2.3.1. La technologie

La technologie est l'étude des outils, des machines, des matériaux, des techniques, des procédés et des méthodes employées au sein d'un système sociétal.

En effet, les évolutions technologiques exercent des contraintes non négligeables sur l'entreprise, qu'il faille à celle-ci de changer ses modes de production, ses propres procédés et mettre en œuvre des structures aptes à s'adapter aux évolutions des méthodes de fonctionnement et les nouvelles innovations.⁵⁸

1.2.3.2 La stratégie

La stratégie désigne le choix de critères de décisions dites stratégiques parce qu'elles visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme les activités et les structures de l'organisation.

La réorganisation de l'entreprise s'impose lorsqu'il s'agit d'adapter ses structures à des stratégies fondamentalement différentes des précédentes et de se doter des structures flexibles adaptable aux modifications de stratégies.⁵⁹

1.2.3.3 La culture

La culture d'une entreprise est constituée par l'ensemble des normes, des valeurs et des modes de pensée, qui marquent le comportement des collaborateurs de tout niveau et qui modèlent le cadre de référence de l'entreprise.⁶⁰ Elle fait référence aux valeurs sociales de l'organisation telles que les sentiments d'appartenance, solidarité, relation avec les représentants du personnel, etc.

⁵⁷ M. Kalika, J.Orsoni, J.P.Helfer « Management stratégique » 9^{ème} édition Vuibert , Paris , 2013 P380

⁵⁸G.Probst, O.Bruggiman, J.Yve Mercier, A. Rakotobarison, « Gérer le changement organisationnel »éd d'organisation,Paris P 23

⁵⁹ Idem P 26

⁶⁰ G.Probst, O.Bruggiman, J.Yve Mercier, A. Rakotobarison.Op.Cit 31

Aux valeurs professionnelles, en l'occurrence le respect du client, du produit, des procédures et des consignes, du temps, mode de fonctionnement et de création, le mode de management dominant, etc.

1.2.3.4 Le pouvoir

Le pouvoir est l'aptitude à faire adopter par un individu ou par un groupe d'individus un cadre de référence déterminé comme critère de réflexion, d'action et/ou d'évaluation.⁶¹

La répartition des pouvoirs peut constituer un frein à la décision de réorganisation, la hiérarchisation interne parallèlement les ajustements mutuels de l'entreprise donnent la capacité à un acteur de se rendre capable de faire agir un autre acteur en suivant une orientation souhaitée.

1.2.3.5 La configuration

La configuration de l'entreprise est définie comme un ensemble de règles, de caractéristiques et de ressources organisées qui s'expriment par les activités des acteurs de l'entreprise.

Elle se remarque à travers de multiples facteurs tels que l'âge, la taille, les structures ou les procédures de cette dernière.

Selon Probst, une réorganisation s'impose lorsqu'il ya une inadéquation entre le but assigné à la configuration générale de l'entreprise et le résultat effectif de son fonctionnement ou bien si l'environnement nécessite un certain type de configuration pour être suffisamment approché.⁶²

1.2.4 Les dimensions et types de changement

D'après Gouard et Meston, trois dimensions principales caractérisent les types des changements.

1.2.4.1 Les dimensions du changement

Les changements sont classés selon des critères qui paraissent particulièrement pertinents et discriminants pour les caractériser et définir leur type à savoir l'ampleur, la profondeur, la rapidité, et le mode d'imposition.

A. L'ampleur du changement

Elle correspond à son étendue au sein de l'entreprise, l'ampleur du changement peut-être :

a. Globale

Le changement porte sur l'ensemble de l'entreprise. Il s'agit des grands programmes qui mobilisent longuement des ressources considérables dont les bénéficiaires sont à la hauteur des investissements engagés et des niveaux des risques associés à ces changements⁶³.

⁶¹ M. Plane Jean : « théories des organisations » 2^{ème} éd Donud , Paris , P : 85

⁶² P. Pascal : « Le changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines » éd Harmathan, 2003
P :105

⁶³ B. Garette et F.Meston « l'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement » 4^{ème} édition Donud Paris ,
P :21

b. Limitée

Dans ce cas, le changement porte sur une petite entité ou une partie d'un processus. Les actions de ce changement sont en effet de plus en plus nombreuses.

B. La profondeur du changement

Elle caractérise la manière dont le changement affecte la réalité de l'entreprise. Celle-ci peut être modifiée avec toutes les nuances possibles entre deux extrêmes :

a. Les changements en profondeur

Ce sont ceux qui transforment radicalement la situation de l'entreprise. Ils affectent l'ensemble des compétences « hard » et « soft » des entités concernées : leur mode de management, leur stratégie, leur structure...etc.

b. Les changements superficiels

Ils jouent un rôle dans l'adaptation et l'évolution de l'entreprise ils peuvent être nombreux sans trop perturber son fonctionnement. Leurs conséquences sont moins lourdes en cas d'échec. Ces changements peuvent porter sur l'ensemble des composantes de l'entreprise (la structure, la culture, stratégie...).

C. La rapidité du changement

Elle résulte de la combinaison de la durée avec l'ampleur et la profondeur du changement. Cette variable permet de connaître la durée nécessaire pour effectuer un changement donné. Cette durée doit être la plus courte possible pour maintenir la compétitivité de l'entreprise et éviter la perte d'implication des acteurs concernés et le développement du scepticisme à cause d'une longue période qui provoque l'essoufflement du processus de changement.⁶⁴

D. Le mode d'imposition

Il traduit la manière dont le changement est initialisé, le mode d'imposition peut varier d'une imposition totale à un consensus fort. Les responsables dans ce cas s'efforcent de convaincre les acteurs concernés à participer et mobiliser le changement.

1.2.4.2 Les types de changement

L'approche managerielle aborde le changement sous l'angle de l'organisation et de ses composants. Ainsi deux types de changement débouchent de cette théorie en l'occurrence le changement de type I dit incrémental et le changement de type II dit révolutionnaire.

A. Le changement incrémental (changement de type 1)

Il est considéré comme un changement qui se produit à l'intérieur du système, qui lui-même reste invariant.⁶⁵

⁶⁴ B. Garette et F.Meston . Op.Cit , P :21

⁶⁵ J. Ricou , V.Moisonnier, « Pro en conduite changement, 66 Outils, 11 plans d'action, métiers » édition Vuibert Paris 1995 P 32

Il contribue à maintenir l'équilibre et l'homéostasie de système qui réside dans son aptitude à exercer des phénomènes auto-correcteurs sur les éléments internes et externes qui menacent l'entreprise.

La modification s'opère simplement au niveau des éléments de système.

B. Le changement révolutionnaire (changement de type 2)

Il se traduit par une transformation du système et plus précisément de ses modes de fonctionnement. Il suscite automatiquement des résistances car il bouleverse l'organisation et son équilibre. En même temps, ce type de changement est de plus en plus nécessaire pour faire face aux évolutions de l'environnement et à la concurrence.

L'accès au changement de type 2 dans un système humain nécessite que les règles qui les subissent nécessitent des transformations qui relèvent d'une reconstruction de la réalité, d'un changement de prémisses.⁶⁶

1.3 Les modes et acteurs du changement organisationnel

Les analyses des différents modes du changement organisationnel ont souvent posé des relations entre les acteurs. Dans cette partie, nous traitons dans un premier lieu les modes de changement organisationnel et dans un deuxième lieu les différents acteurs du changement.

1.3.1 Les modes de changement

Trois modes de changement sont plus particulièrement présentés. Ces derniers sont la réorganisation du travail, La restructuration et le reengineering des processus d'affaires.

1.3.1.1 La réorganisation du travail

Selon Lapointe, l'organisation du travail est un phénomène complexe et elle est caractérisée par trois dimensions, à savoir :

- La division du travail ;
- La coordination et le contrôle.

Ces deux dimensions forment la part prescrite du travail ce qui veut dire qu'il n'est pas possible de séparer la division de travail de la coordination des tâches. Donc, diviser le travail suppose au préalable de se livrer à une analyse approfondie des différentes tâches qui le structurent ainsi que le cadre organisationnel global dans lequel celui-ci est élaboré.

Tandis que l'implication du travail correspond à une part réelle du travail, c'est-à-dire à ce que font effectivement les personnes en situation de production, celle-ci concerne les biens manufacturés ou une activité de service. En fait, il s'agit donc, de faire référence à l'ensemble des éléments qui contribuent à la réalisation de la performance et de montrer l'importance de la part des investissements dans la réalisation concrète des activités professionnelles.

L'implication au travail qui est une attitude professionnelle qui se caractérise comme une forme d'attachement par laquelle on peut également étudier les rapports de l'homme et sa sphère professionnelle.

⁶⁶ F. Kourilsky , « Du désir au plaisir de changer, comprendre et provoquer le changement » éd Dunod Paris , 2004 P9

1.3.1.2 La réorganisation stratégique

Cinq facteurs expliquent pourquoi le dirigeant d'une organisation décide à un moment donné de procéder à une réorganisation des différents facteurs de contingence

La restructuration de l'entreprise est un processus qui comprend trois éléments à savoir une intention et une démarche dont l'objectif est l'amélioration de la performance économique d'une entreprise, une réduction significative du personnel par l'utilisation des procédures de licenciement et enfin et l'aménagement de la nouvelle organisation du travail.

Dewitt (1993) définit quatre stratégies de restructuration pour toute l'entreprise :

A. Les restructurations de type A

Elles concernent des entreprises en déclin, qui évoluent dans un environnement en déclin. Cette situation mobilise aux organisations des stratégies de consolidation des actifs.

B. Les restructurations de type B

Elles concernent les entreprises en perte qui évoluent dans un environnement porteur. La stratégie de restructuration dans ce cas est orientée vers la consolidation du domaine d'activité et un repositionnement sur des nouveaux marchés.

C. Les restructurations de type C

Elles regroupent les entreprises qui conjuguent au déclin de leur environnement une position de leader. Ce cas, après avoir identifié les secteurs de production ou les marchés à la recherche d'un accroissement des profits.

D. Les restructurations de type D

Elles correspondent aux stratégies qui recomposent la taille des organisations et conduisent à la recherche de profits.

Tableau n°2 : Les stratégies de restructuration selon R.L. Wit

Important		Déclin de l'environnement	
Faible			
Déclin de l'organisation	Important	(A) réorientation des domaines d'activité et des structures	(B) Réduction du domaine d'activité et réorganisation des structures
	Faible	(C) Réorganisation du domaine d'activité et réduction des structures	Réduction du domaine d'activité et réorganisation des structures

Source : P.Pascal, « Le changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines », édition l'harmattan, 2003 » P 110

1.3.1.3 Le ré-engineering des processus d'affaire

Le ré-engineering est une méthode de remise en cause des processus de l'entreprise dans le but d'obtenir des gains substantiels en termes de coût, qualité et délais.

A. Définition de reengineering

Comme soulignent M.Hammer et J.Champy « *Le re-engineering est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité* »⁶⁷.

Il se traduit par une restructuration de la chaîne de valeur de l'entreprise et l'élimination des activités qui ne créent pas de valeur pour l'organisation. Dans le cadre de cette politique, la structure organisationnelle de l'entreprise va par conséquent être redessinée de façon radicale en fonction des sources potentielles.⁶⁸

D. Les acteurs de reengineering

L'application de reengineering comme méthode de management suppose l'intervention de quatre types d'acteurs⁶⁹ :

a. Le leader

C'est un cadre dirigeant qui autorise et motive l'ensemble de l'effort de reengineering.

b. Le responsable du processus

C'est le manager responsable d'un processus spécifique et de l'effort de reengineering auquel il donne lieu.

c. Le comité de pilotage

C'est un ensemble de cadres supérieurs qui mettent au point la stratégie globale de Reengineering de l'organisation et qui pilotent son avancement.

d. Le capitaine de reengineering

C'est la personne responsable de la création des techniques et outils de reengineering de l'entreprise et garante des synergies à assurer à ses différents projets. La relation entre ces rôles est que le leader désigne un responsable du processus qui constitue une équipe de reengineering chargée de traiter un processus avec l'assistance du capitaine du reengineering sous les auspices du comité de pilotage.

C. Réussir le reengineering

La clé du succès réside dans la connaissance et la compétence. En effet, les erreurs commises au cours de reengineering sont toujours les mêmes.

⁶⁷M.Hammer et J.Champy « LE REENGINEERING, Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances » édition DUNOD , Paris 1993, P : 42

⁶⁸ O. Meier, « Dico de manager, 500 clés pour comprendre et agir » édition Dunod, Paris 2009 , P 265

⁶⁹M.Hammer et J.Champy Op.Cit , P : 46

Connaitre ces erreurs et apprendre à les éviter est un premier pas vers un reengineering réussit.

Pour réussir le reengineering, il faut donc éviter les erreurs suivantes :

- Tenter d'améliorer un processus au lieu de le changer ;
- Ne pas se concentrer sur les processus opérationnels ;
- S'intéresser uniquement au remodelage des processus ;
- Négliger les valeurs et les convictions des individus ;
- Accepter un compromis portant sur des résultats mineurs ;
- Abandonner trop vite ;
- Fixer des limites à priori à la définition du problème et à l'envergure du reengineering ;
- Essayer de déclencher le reengineering à partir de la base ;
- Laisser la culture d'entreprise et les attitudes des dirigeants empêcher le démarrage de reengineering ;
- Désigner pour conduire le reengineering quelqu'un qui ne le comprend pas ;
- Noyer le reengineering dans un trop-plein d'initiatives ;
- Prendre en considération la culture de l'entreprise ;
- Dissiper l'énergie de l'entreprise sur une multitude de projet de reengineering ;
- Tenter un reengineering alors que le PDG a deux doigts de la retraite ;
- Etre incapable de faire la différence entre le reengineering et les autres programmes d'amélioration ;
- S'attacher exclusivement aux concepts ;
- Tenter de réaliser un reengineering sans déplaire à quiconque ;
- Partir en retraite face aux résistances soulevées au reengineering ;
- Faire trainer l'effort en longueur.

1.3.2 Les acteurs du changement

Après avoir vu les différents concepts sur le changement organisationnel dans cette section, nous présentons comme dernier élément les acteurs faisant face au changement. Ils sont comme suit⁷⁰ :

1.3.2.1 Les moteurs

Ils ont un pouvoir d'influence très fort et ils sont favorables pour le changement et ils ont un pouvoir pour le mener à bien.

1.3.2.2 Les soutiens

Ils ont un pouvoir faible d'influence et ils sont favorables pour le changement mais ils n'ont pas un pouvoir d'action très fort.

1.3.2.3 Les freins

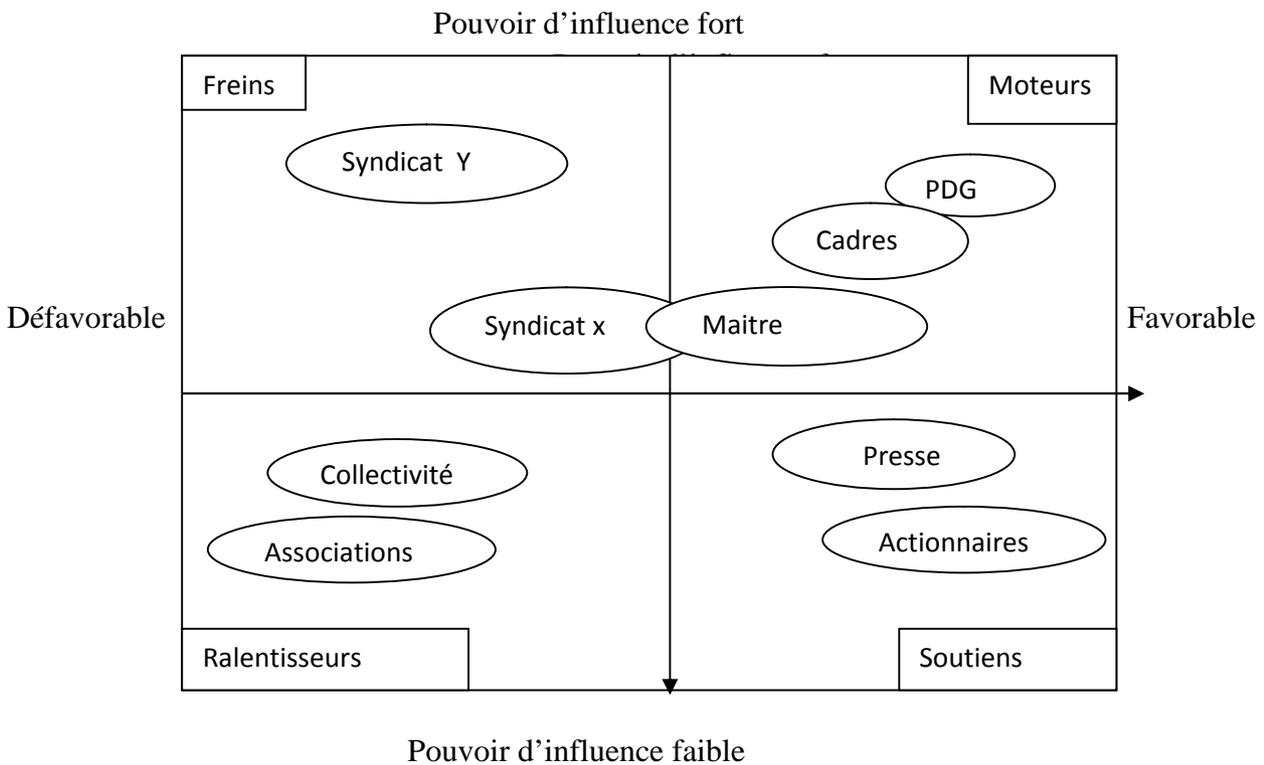
Ils ont un pouvoir d'opposition, ils sont défavorables pour le changement.

⁷⁰Kalika J.P. Helfer, M.Kalika , J.Orsoni Op.Cit P : 387

1.3.2.4 Les ralentisseurs

Ils ont un pouvoir d'influence faible et ils sont défavorables pour le changement sans disposer d'une attitude d'action très importante.

Figure n°11 : Les quatre catégories d'acteurs du changement organisationnel



Source : Kalika J.P. Helfer, M.Kalika , J.Orsoni management stratégique 9^{ème} édition Vuibert , Paris 2013 P : 387

Section 2 : Gestion du changement organisationnel

Pour mettre en œuvre un changement, une entreprise doit développer une stratégie de changement efficace afin que la conduite de changement puisse affronter la résistance au changement que les individus concernés manifestent.

2.1 La démarche du changement

La compréhension de processus du changement est indéniable. Pour cela, nous consacrons cette partie à présenter deux processus de changement en l'occurrence celui de Kurt Lewin et de Collette.

2.1.1 La démarche du changement selon Kurt Lewin

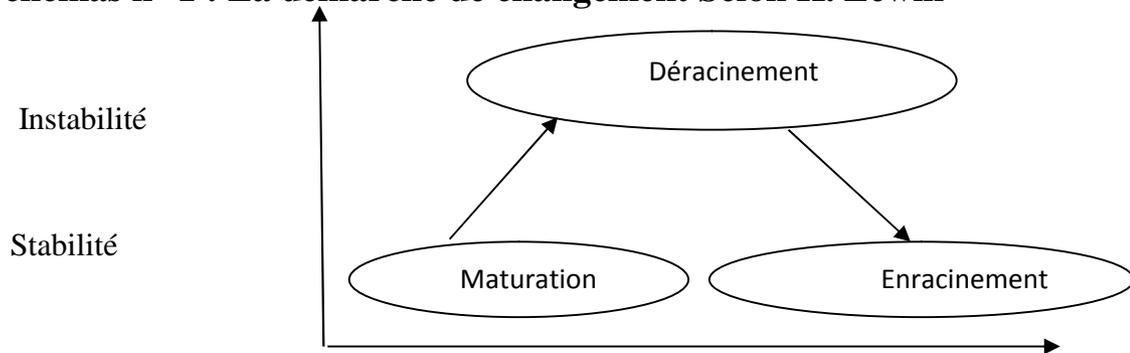
Selon Kurt Lewin, le changement est l'enchaînement des trois phases :⁷¹

- Le dégel ;

⁷¹ Kalika J.P. Helfer, M.Kalika , J.Orsoni Management stratégique, 10^{ème} édition Vuibert Paris 2013 P : 384

- La transformation ;
- La consolidation.

Schémas n° 1 : La démarche de changement Selon K. Lewin



Source Kalika J.P. Helfer, M.Kalika , J.Orsoni Management stratégique, 9^{ème} édition Vuibert Paris 2013 P : 383

2.1.1.1 Le dégel

Cette phase correspond à la prise de conscience par les acteurs de l'entreprise, de la nécessité de changer et de s'engager dans le processus de changement.

En effet, le dégel correspond à l'abandon des comportements et des attitudes habituelles et s'accompagne d'une motivation à changer.⁷²

Les mécanismes qui interviennent sont la rupture et l'anxiété qui entraînent le besoin de changer, puis la reconstruction d'une certaine sécurité psychologique pour pouvoir apprendre autre chose.

De cela, nous constatons que le dégel est lui-même constitué de trois phases : une phase de rupture, une phase d'anxiété et une phase de sécurité.

A. La phase de rupture

La rupture apparaît lorsqu'il y a une prise de conscience que la situation qui prévalait jusqu'alors a profondément évolué ou s'est fondamentalement transformée et qu'il est donc nécessaire de changer.

B. La phase d'anxiété ou de culpabilité

Le sentiment d'anxiété ou de culpabilité apparaît lorsque l'individu comprend que sa façon de faire n'est plus compatible dans un nouveau contexte. Cette perception est fortement déstabilisatrice puisqu'elle implique l'abandon de façon de travailler, d'attitudes, de pratique et d'adaptation d'une approche inconnue, et donc perçue comme potentiellement risquée.

C. La phase de sécurité

Dans cette phase, l'individu a compris la nécessité de modifier ses actes, ses façons de faire ou ses comportements, d'évoluer vers une situation nouvelle.

⁷² G.Benoit et F.Meston Op.Cit P 105

Cependant, l'individu accepte d'évaluer dès qu'il sentira protégé contre le risque de nouveauté en d'autres termes dès que des éléments de sécurité sont mis en place.

2.1.1.2 La transformation

Elle traduit la mise en œuvre du changement au sein de l'entreprise et elle se caractérise par une instabilité forte et intermédiaire entre deux phases de stabilité. Elle constitue un déracinement par rapport à la situation précédente.⁷³

2.1.1.3 La consolidation

Les nouveaux comportements deviennent des acquis, c'est donc, la stabilisation des nouveaux comportements, des nouvelles attitudes et des méthodes apprises qui deviennent des habitudes.

2.1.2 La démarche du changement selon Collerette

Collerette, tout en s'inspirant du modèle de Lewin, propose d'examiner les expériences et expliquer les interactions entre les individus et entre les groupes pendant le changement.

La démarche du changement organisationnel proposé par ce modèle se structure autour de quatre étapes :⁷⁴

2.1.2.1 Le diagnostic de la situation insatisfaisante

Cette étape de diagnostic est une série d'activités qui permettront d'avoir une vision claire de la situation insatisfaisante.

Un diagnostic englobe toute la démarche de clarification de la situation c'est-à-dire la situation insatisfaisante, expliquer les écarts, tenir compte des ressources disponibles dans le système... etc.

Les principales activités de cette étape sont :

- La collecte de données sur la situation ;
- L'interprétation des données ;
- La mise en relief des éléments les plus révélateurs et les plus significatifs.

2.1.2.2 Planification de changement

A cette étape, l'agent de changement choisi et élabore les moyens appropriés pour agir sur la situation qu'il veut changer.

Afin de faire un meilleur choix des moyens d'actions, Il doit s'appuyer sur les éléments dégagés dans la phase du diagnostic.

Les principales activités de la démarche de planification sont les suivantes :

- La définition des objectifs ;
- L'élaboration des stratégies ;
- Le choix des moyens d'action ;
- La désignation des acteurs concernés par l'action ;
- L'établissement d'un plan d'actions ;
- La conception et la préparation des outils nécessaires à l'action ;
- La conception et l'élaboration des instruments de contrôle et d'évaluation.

⁷³ S.Dolan « Psychologie et comportement organisationnel » édition Gaeton Morin, Paris, 1996 P : 36

⁷⁴ Collerette et Al, « le changement organisationnel, théorie et pratique » presse université de Québec. Paris 1997.P 25

2.1.2.3 L'exécution du plan d'action

La phase d'exécution est le moment où l'on met en œuvre le plan d'actions qui a été tracé. En plus, de la qualité du diagnostic et de la planification qui pourront conditionner les chances de succès, il faut également compter sur la grande habilité de ceux qui exécuteront le plan d'actions et prévoir des mécanismes de gestion et de contrôle du changement afin d'assurer un encadrement efficace du système et qui permettront de vérifier si on est en voie d'atteindre les objectifs.

2.1.2.4. L'évaluation des résultats

L'évaluation consiste à décrire les résultats obtenus, à les mettre en relation avec les objectifs fixés et à chercher les facteurs ou phénomènes qui expliquent ces résultats. Elle décrit l'écart qui pourrait subsister entre la situation existante et la situation souhaitée.⁷⁵

2.2 La résistance au changement

La résistance au changement est un résultat l'expression implicite ou explicite de réaction de défense à l'endroit de l'intention de changement.

Dans la présente partie, nous abordons une explication du phénomène de la résistance au changement ainsi que les causes de celle-ci.

2.2.1 Le concept de résistance

D'une manière générale, la résistance au changement est l'expression raisonnable et légitime des risques que comporte le changement pour les acteurs. Le changement est presque toujours perçu par les acteurs de l'entreprise comme un phénomène menaçant même si la situation existante est insatisfaisante et le changement offre des opportunités pour l'entreprise. Les salariés occulteront les aspects positifs et résisteront fortement et durablement au changement à réaliser par peur de subir des conséquences négatives. En effet, les tâches mal évaluées vont rejaillir sur les niveaux de résistance durant toute la durée du processus de changement.

2.2.2 Les causes de résistance au changement

Plusieurs causes de résistance au changement peuvent être distinguées notamment les représentations sociales, la peur d'apprendre, la confiance et les discours d'accompagnement du changement.

2.2.2.1 Les représentations sociales

La résistance au changement vient de l'inconscient de l'acteur et sa manière de percevoir le monde réel qui est conditionné par des représentations sociales au sein d'un groupe.

Selon Serge Moscovici, les représentations sociales sont des théories des sciences collectives destinées à l'interprétation et au façonnement du réel. Elles constituent un frein ou un cadre propice à la réussite du changement.

⁷⁵ Collerette et Al.Op.Cit P 36

2.2.2.2 La peur d’apprendre

Pour Edgar H.Schein, la peur d’apprendre est la cause principale de résistance au changement. Il décompose cette peur en différents éléments à savoir la peur de la perte de l’identité personnelle, la peur de la perte d’appartenance à un groupe et la peur de l’incompétence temporaire.

L’auteur identifie par la suite ce qu’il appelle survival anxiety ou la peur de voir l’entreprise avancée et le changement concrétisé et de ne pas faire partie.

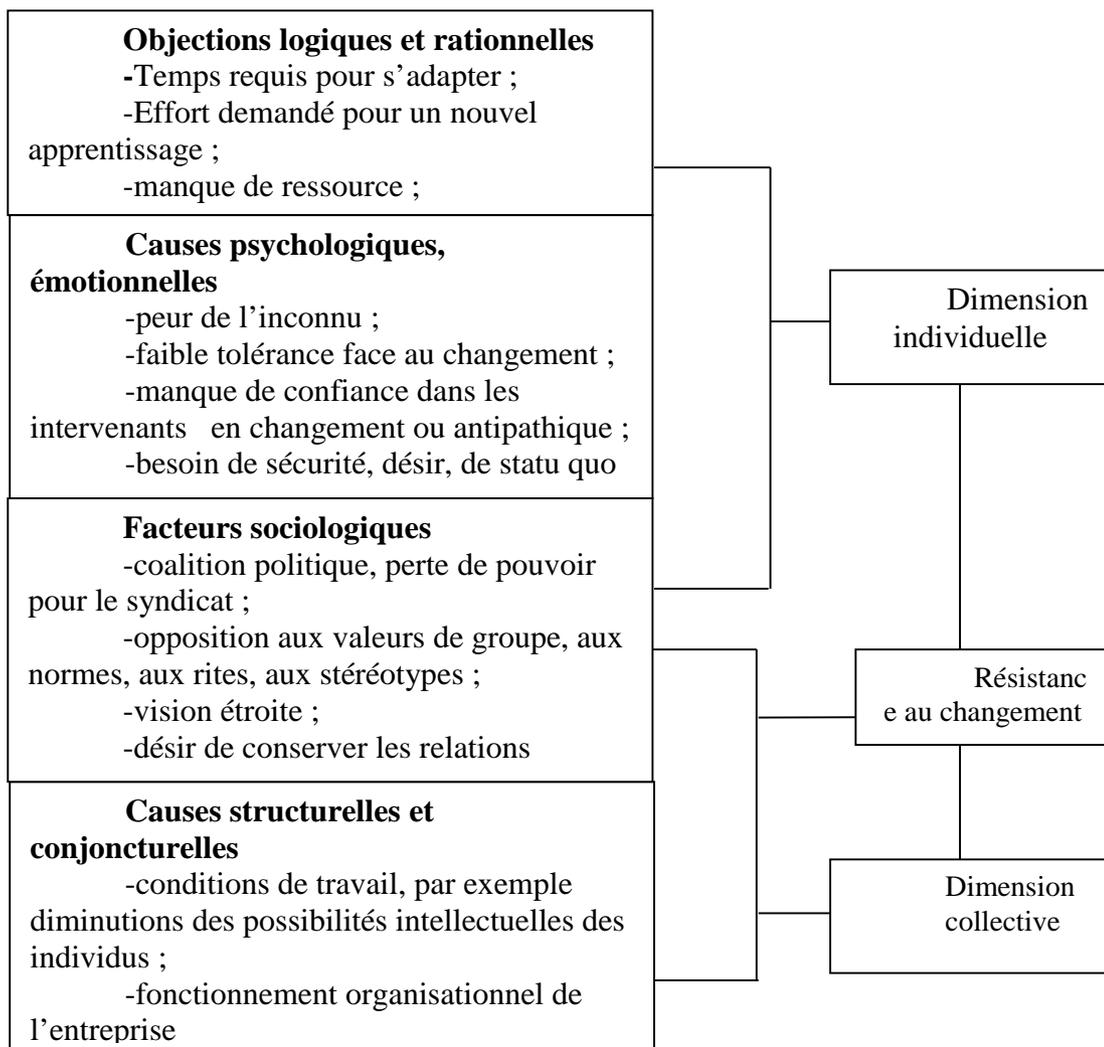
2.2.2.3 La confiance

Le manager doit instaurer une relation de confiance entre lui et les employés directement touchés par le changement organisationnel. La crédibilité des initiateurs de ce dernier est cruciale dans un contexte de changement.

2.2.2.4 Les discours d’accompagnement de changement organisationnel

Ils ont le rôle de diminuer l’incompréhension face au changement et de convaincre par un registre linguistique adéquat selon les récepteurs.

Schéma n°02 : Les causes de résistance



Source : SHIMON, L. [et al], psychologie du travail et comportement organisationnel édition. Gaëtan Morin, 2002 P : 373

2.2.3 Les outils d'appropriation du changement

La gestion d'un changement doit respecter un certain nombre de principes directeurs qui permettent de réduire les difficultés qu'engendre le changement.

2.2.3.1 La communication

D. Austissier et J.M moutot considèrent la communication comme un processus balistique et un ensemble de relations souterraines d'interprétation et d'assimilation pouvant conduire à des situations où ce qui est compris est à l'opposé de ce qui voulait être communiqué.⁷⁶

Pour réussir le changement et minimiser ses résistances, il faut assurer l'adhésion du maximum d'acteurs dans le processus du changement. Pour cela, les initiateurs du changement doivent introduire un plan de communication pour expliquer les objectifs, les enjeux, les leviers d'action et le choix du modèle de changement, le risque d'immobilisme et l'intérêt à trouver dans le changement.

La communication devient donc dans un projet de changement, un outil central dont elle accompagne, consolide le changement aux cours de processus de transformation⁷⁷.

Elle permet de maintenir une compréhension commune du changement par tous les employés et ainsi l'adhésion de plus grand nombre en leur exprimant de l'appréciation et en sollicitant leur participation.

Pour une bonne communication il faut :

- Soigner le message qui doit être claire, véridique, adapté et limité aux aspects positifs du changement ;
- Choisir le média de transmission du message ;
- Agir conformément aux messages communiqués : Dans ce cas les employés doivent percevoir une cohérence entre le discours du message sur le changement organisationnel et les actions pour la réalisation de ce dernier.

2.2.3.2 La formation

Deux types de formations doivent soutenir le processus de changement :

- La formation technique et spécifique à l'évolution des postes de travail et des responsabilités, et une autre formation liée aux savoir-faire relationnels pour soutenir le changement lui-même.

La formation est considérée parmi les outils les plus essentiels dans le processus de la conduite de changement. Elle permet d'éviter une éventuelle résistance et de faciliter l'insertion des travailleurs dans le nouveau dispositif mis en place et de les adapter aux nouvelles technologies acquises.

Elle permet ainsi aux employés de mieux s'adapter au travail modifié, en leur dispensant les savoirs et les connaissances nécessaires à la réalisation des nouvelles tâches induites par le changement.

Pour une formation de qualité il faut :

⁷⁶D. Austissier et J.M moutot « Pratiques et conduite de changement, comment passer du discours à l'action » édition Donud Paris 2003 P 127

⁷⁷ J.Brénat et L.Tuvéé Op.Cit P 69

- Suivre un plan de formation élaboré à partir d'étude des répercussions futures du changement sur l'organisation du travail ;
- Dispenser la formation au moment où le changement s'opère et diversifier les modes de formation en l'occurrence la formation individuelle, interactive et en ligne.

2.2.3.3. L'accompagnement

AUTISSIER et MOUTOT désignent que l'accompagnement se décline à travers trois actions qui peuvent être réalisées sur tout ou une partie de la population sur laquelle porte le changement.

Ces trois dispositifs sont : le traitement des impacts, la création de nouveaux outils de gestion et le coaching.⁷⁸

A. Le traitement des impacts

Cette action d'accompagnement se fait en :

a. Définissant la cible du changement

L'élément déclencheur de ce processus est la définition de la cible du changement déclinée au niveau local d'une structure. La cible locale du changement est définie par une notion d'échéance et une caractérisation du changement en cours.

b. Définissant les niveaux d'impact

Il faut définir, pour chaque cible, les niveaux d'impacts. Les structures pour lesquelles l'impact est moyen, fort et très fort, nécessitent un accompagnement. Les autres structures sans ou avec un faible impact peuvent simplement être informées du changement en cours.

c. Analysant l'existant

L'analyse de l'existant consiste à lister dans des fiches d'impacts, les différentes activités et les acteurs qui les réalisent et d'envisager les différents niveaux de changement sur ces mêmes activités pour aboutir à des actions pouvant être regroupées dans un plan d'actions.

B. Le coaching

Le coaching c'est l'accompagnement d'une personne ou une équipe à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de ses savoir-faire, optimiser ses ressources dans un cadre de changement évolutif afin de clarifier ses objectifs jusqu'à ce qu'elle atteigne un résultat qu'elle juge satisfaisant pour elle-même.

Il consiste à procurer une évaluation continue de la performance d'un individu à modéliser ou reproduire le comportement recherché, encourager le salarié à adopter le changement⁷⁹ et aider le manager à prendre conscience des possibilités d'amélioration aux niveaux :

- De la décision du changement ;
- De la réalisation du changement ;
- De l'exploitation du changement.

Le coaching s'applique aussi bien à l'individu qu'à une équipe, il est souvent appelé time-building dans le cas d'une équipe.

⁷⁸D. Austissier et J.M. Moutot P : 128

⁷⁹ G. Bennoit et F. Meston Op. Cit P : 246

C. La création des outils de gestion

Un outil de gestion est un moyen par lequel est représentée l'activité d'une ou plusieurs personnes dans le temps et l'espace pour apprécier la réalisation d'une tâche, la consommation des ressources et l'obtention des résultats.

Selon AUTISSIER et MOUTOT, il est utilisé dans des situations où les agents refusent d'appliquer le changement. L'acte d'accompagnement consiste à analyser l'introduction de changement et démontrer son utilité par la création de nouveaux outils de gestion qui vont produire une vue différente d'un environnement de travail. L'étude d'impact et le coaching sont deux outils qui se justifient si les agents acceptent le changement. La modification des outils de gestion est la forme la plus avancée dans les leviers de la conduite du changement dans le sens où elle oblige les acteurs à modifier non seulement leurs pratiques, mais à réfléchir sur l'intérêt et les finalités de ces mêmes pratiques.⁸⁰

2.3 Le changement Vecteur d'apprentissage organisationnel

A l'ère de l'économie de savoir et des évolutions rapides qui imposent aux entreprises une actualisation permanente de leurs connaissances, la théorie de l'apprentissage organisationnel s'affirme comme l'une des théories les plus évoquées au management. Celle-ci ne cesse de connaître des progrès intéressants vu la multitude des sujets qu'elle propose de traiter.

A cet effet, nous abordons le concept d'apprentissage organisationnel en passant par son évolution, sa définition, ses approches et ses processus ainsi que la démarche du changement et l'apprentissage organisationnel.

2.3.1 L'évolution de l'apprentissage organisationnel

Les théories de l'apprentissage visent à expliquer le phénomène d'acquisition des connaissances. Nous essayons dans ce point de synthétiser les principales évolutions de l'apprentissage organisationnel.

2.3.1.1 De l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel

Les origines de l'apprentissage organisationnel relèvent de la psychologie cognitive et comportementale lorsque son objet était l'apprentissage humain stricto sensu. Les premières étaient sur le comportement humain et les behavioristes étaient les premiers à aborder l'apprentissage à travers un modèle de comportement appelé Stimulus-Réponse et le considéraient comme un changement dans les probabilités de comportement.⁸¹

Le développement de la psychologie cognitive a apporté une nouvelle conception de l'apprentissage donc, l'apprentissage est analysé comme le changement des connaissances.

Malgré cette avancée, cela n'a pas fait disparaître l'approche comportementale de l'apprentissage.

⁸⁰ D.Autissier et J.M Moutot Op.Cit P :149

⁸¹ A.Arab , « Dynamique d'apprentissage organisationnel dans le cadre de la mise en place du système de management par la qualité totale cas ENIEM » thèse de doctorat sous la direction de Ouamar Aliziane.M, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, Avril 2016 P : 100

2.3.1.2 Apprentissage individuel par référence à la psychologie comportementale

Selon la psychologie comportementale, l'apprentissage est purement comportemental.

Dans cette forme d'apprentissage, l'individu apprend individuellement sans chercher à formuler des représentations, il suit une règle simple de renforcement d'un comportement tout en gardant en mémoire les utilités obtenues. Cet apprentissage est de type essai-erreur, il suppose une phase d'exploration (des essais) une perception du résultat, puis une phase d'exploitation qui a donné les résultats les plus positifs. Il modifie alors les comportements sans passer par une phase cognitive.

Selon les économistes évolutionnistes et l'approche de Nelson et Winter, ce type d'apprentissage peut être interprété comme le développement progressif des routines, ces dernières tiennent le rôle d'une mémoire collective qui permet de préserver les meilleures actions. Le choix des routines passe par un processus d'apprentissage que celui de la sélection naturelle de Darwin.⁸²

2.3.1.3 Apprentissage individuel par référence aux sciences cognitives

Dans ces sciences, l'apprentissage est considéré comme un échange des informations et des savoirs, un engagement de processus de conceptuel qui permettra de développer de nouveaux comportements. Dans ce contexte, l'apprentissage peut être abordé par trois approches.

A. Approche Simonienne

H.Simon considère les comportements rationnels comme fondés sur un système de procédure créé à partir du « feedback » environnemental et sous contraintes des limites cognitives du système. Cette approche repose sur l'hypothèse que les cerveaux humains comme l'unité centrale d'un ordinateur, est un système de traitement de l'information qui fonctionne d'une manière séquentielle à partir des symboles qui représentent des éléments de l'environnement. Par conséquent, Simon dégage trois conclusions par rapport à l'apprentissage :

- L'apprentissage est assimilé à un processus de mémorisation qui ne peut accumuler que quelques objets ;
- Les procédures d'apprentissage sont universelles ;
- La mémoire humaine est organisée en élément fondamentaux (des chunks) qui représentent chacun une dimension de l'information reçue (un stimulus).

Le savoir d'un individu correspond donc à l'ensemble des chunks qu'il a préalablement mémorisé.

Dans l'approche simonienne, l'apprentissage est traité comme un processus dans lequel les données ne sont pas transformées par le traitement cognitif de l'individu puisqu'elles existent indépendamment de lui.

B. Approche connexionniste

L'hypothèse fondatrice de cette approche est que le système cognitif considéré comme un réseau dynamique qui s'auto-organise et dont chaque partie est en cohérence avec les autres. Il fonctionne en réagissant globalement aux stimulés extérieurs.

Dans un système cognitif connexionniste, la connaissance dépend de la structure globale du système et l'unité de traitement cognitif fonctionne en traitant en parallèle les informations contribuant dans la transformation de l'ensemble d'architecture.

⁸² A.Arab ,OP.Cit P : 102

Cette approche permet :

- D'appréhender les phénomènes d'apprentissage tacite ;
- Mettre en évidence les phénomènes d'interprétation.

C. Approche de l'enaction

Elle est proposée par Varela qui considère l'apprentissage comme une construction qui émerge dans la relation entre l'individu et son environnement.

Selon Cayla, l'approche de l'enaction ne contredit pas les modèles connexionnistes mais ouvre les sciences cognitives à des questions nouvelles.

La remise en cause du concept d'information : Pour Varela l'information n'existe que lorsqu'elle est perçue contrairement aux approches traditionnelles qui conçoivent l'information comme une propriété objective de l'environnement qui serait assimilée (paradigme cognitif) ou interprétée (paradigme connexionniste) par le système au cours de l'apprentissage.⁸³

2.3.2 L'apprentissage organisationnel

A l'époque, la théorie dominante était celle de l'apprentissage individuel, les auteurs venus après ont confirmé cela tout en mettant en valeur l'apprentissage organisationnel. Autrement dit, les organisations peuvent apprendre par le biais de l'apprentissage réalisé par les hommes qui les compose.

2.3.2.1 Apprentissage organisationnel centré sur l'individu

Selon H.Simon l'organisation n'apprend jamais rien, seuls les individus qui la composent sont susceptibles d'apprendre.

Pour Dodgson, les individus sont la première entité apprenante dans les firmes.

Suivant ce point de vu, l'apprentissage, avant qu'il soit organisationnel, il est d'abord celui des individus qui composent l'organisation.⁸⁴

Kim qualifie l'importance de l'apprentissage individuel au niveau de l'organisation d'évidente et de subtile. Evidente, car les organisations sont composées d'individus ; subtile, car les organisations peuvent apprendre indépendamment de chaque individu pris spécifiquement, mais elles ne peuvent pas apprendre indépendamment de tous les individus.

2.3.2.2 Apprentissage organisationnel centré sur l'organisation

Certains auteurs contribuent à l'organisation des capacités cognitives.

Marlene C Fiol et Marjorie A Lyles affirment que l'apprentissage individuel soit important pour les organisations, l'apprentissage organisationnel n'est pas simplement la somme des apprentissages de chaque membre.

Selon Mitcafe et Ramlogan, certaines institutions constituent à la fois des canaux de transmission de la connaissance en même temps qu'elles sont porteuses de contenu car elles intègrent des règles et des normes qui ont été produites par une expérience collective développée dans le passé.

Levitt et March insistent sur le fait que les routines organisationnelles dépassent les individus et que ces derniers ne peuvent généralement pas, à eux seuls, diffuser un apprentissage dans l'organisation. Elles sont donc transmises par la socialisation, l'éducation, l'imitation, la

⁸³ A.Arab ,OP.Cit P : 102

⁸⁴ Idem P : 103

professionnalisation et le mouvement de personnel. Cela veut dire que leur transmission et leur généralisation dépendent de phénomènes sociaux.⁸⁵

Par ailleurs, d'autres auteurs considèrent que ce sont les activités de l'organisation qui permettent aux individus d'acquérir de nouvelles connaissances.

Que ce soit apprentissage individuel ou organisationnel, la relation entre les deux est évidente et l'un nourrit l'autre. En effet la littérature récente montre que l'apprentissage naît d'une confrontation et d'une interaction entre les individus.

L'individu n'est plus considéré comme une unité isolée au sein de l'organisation mais comme un être social à la fois façonné par l'organisation et la façonnant.

2.3.3 Les différentes approches de l'apprentissage organisationnel

L'approche classique insiste sur la dimension cognitive de l'apprentissage dans les organisations tandis que l'approche évolutionniste aborde l'apprentissage organisationnel par la notion de routines et enfin, l'approche par les compétences elle se base sur la notion de compétence.

2.3.3.1 L'approche classique de l'apprentissage organisationnel

Dans cette approche, l'apprentissage organisationnel se définit comme « un processus d'amélioration des actions à travers de meilleures connaissances et compréhensions ».

Le sens donné à l'apprentissage organisationnel dans cette approche recèle principalement trois faiblesses :

La première s'attaque à la vision restrictive de l'apprentissage assimilé à un processus cognitif qui néglige le côté comportemental de l'apprentissage.

La seconde relève de la définition de l'apprentissage comme un « savoir », ce qui laisse à penser que l'apprenant posséderait un système cognitif. Or, il est évident que l'organisation ne « pense » pas par elle-même : on la dirige à l'aide de mécanismes de contrôle et de règles qui sont différents de mécanismes cognitifs qui se trouve dans le cerveau humain.

La troisième concerne sa difficulté à appréhender les notions de règle de hiérarchie et à les intégrer dans la théorie de l'apprentissage organisationnel.

2.3.3.2 L'approche évolutionniste de l'apprentissage organisationnel

Selon les travaux de Cyert March (1963), Nelson et Winter (1982), Le comportement collectif des membres d'une organisation est déterminé par des routines.⁸⁶

Pour Nelson et Winter, les routines sont des « modèles de comportement réguliers et prévisibles ».

Les routines sont un ancrage dans les interprétations du passé et qui incluent les formes, les règles, les conventions, les procédures, les stratégies, les technologies, les croyances, les codes, les cultures et le savoir autour desquels les organisations sont construites et à travers lesquels elles s'opèrent.

Confrontée à son environnement, l'organisation s'adapte en sélectionnant les routines les plus efficaces, c'est le phénomène de l'apprentissage organisationnel.

Les auteurs de cette approche font remarquer également que le processus de sélection des routines ne conduit pas nécessairement à un apprentissage « intelligent ».

Enfin pour Levit et March l'organisation apprend lorsqu'elle change de comportement et elle change de comportement lorsque ses routines évoluent.

⁸⁵ Idem P : 104

⁸⁶ A.Arab ,OP.Cit P : 104

Cette approche affiche tout de même certaines limites en occurrence qu'elle se focalise sur les routines, ses auteurs ont du mal à prendre en considération des structures hiérarchiques qui conditionnent aussi les comportements des membres de l'organisation.

2.3.3.3 L'apprentissage comme processus d'acquisition des compétences

Cette approche trouve ses sources dans les travaux de Penrose et d'Alfred Chandler.

Pour Penrose, les entreprises disposent de ressources dans leur savoir-faire, dans leurs structures organisationnelles ou dans leurs pratiques de management qui ne sont pas transférables, leur procurent des avantages concurrentiels.⁸⁷

Selon Chandler les entreprises disposent des ressources mais également capables de développer des apprentissages et des innovations pour mettre en œuvre des stratégies d'accumulation des compétences.

Cette approche ne se base pas uniquement sur les aspects cognitifs mais elle inclue aussi mieux les aspects de l'apprentissage organisationnel à savoir la prise en considération du caractère hiérarchique de l'organisation et les relations entre les dirigeants, les cadres et les employés ainsi que l'efficacité organisationnelle, c'est-à-dire la capacité de l'organisation à faire face aux contraintes de son environnement.

2.3.4 Les différents types d'apprentissage organisationnel

Nous distinguons deux apports théoriques spécifiques : l'apprentissage en double boucle (Argyris et Schön) et l'apprentissage en simple boucle (Nelson et Winter).

2.3.4.1 L'apprentissage en simple boucle

Il s'inspire de la logique classique et on s'intéresse au volet opérationnel. Il est induit du changement qui modifie les stratégies d'action ou les paradigmes qui sous-tendent les stratégies mais ne modifie pas les valeurs de la théorie d'action.⁸⁸

Dans ce type d'apprentissage, une simple boucle de rétroaction relie l'erreur détectée aux stratégies organisationnelles d'action et à leur paradigme sous-jacent.

C'est la correction du décalage entre instruction officielle et les actions concrètes de l'individu, décalage entre anticipation et réalisation.

2.3.4.2 L'apprentissage en double boucle

C'est un changement des valeurs de la théorie d'usage, des stratégies et de leurs paradigmes.⁸⁹ Il fait référence à deux boucles de rétroaction qui relient les effets observés de l'action aux stratégies et aux valeurs servies par la stratégie. En effet les opportunités de l'apprentissage en double boucle ne pourront être établies que par une étude critique et circonstanciée, Néanmoins il est le seul qui permet aux entreprises et aux individus de remettre en question les valeurs et les normes qui régissent leurs théories d'usage.

⁸⁷ A.Arab ,OP.Cit P : 104

⁸⁸ C. Argyris , Doland A. Shön , «Apprentissage organisationnel : Théories , méthode, pratique »édition de Boeck université, Bruxelles , 2002 P43

⁸⁹ Idem P 42

Conclusion

Les entreprises ont en permanence besoin de faire évoluer leur mode de fonctionnement pour faire face aux événements nouveaux. Il peut ainsi arriver que les structures, les procédures, les savoir-faire ou les orientations d'activité ne conviennent plus aux circonstances.

La flexibilité d'une organisation, la modification dans son système social et l'intégration d'une nouvelle technique dans son système productif, sont suivis d'une reconfiguration structurelle mais aussi d'un changement dans toute l'organisation du travail. Dans ce cas, le facteur humain est le premier concerné par le changement.

Donc, le système social de l'entreprise est déterminant de la réussite d'un changement organisationnel car c'est à lui qu'il faut faire abandonner les anciennes pratiques et accepter les nouvelles sans lui imposer le changement, mais le convaincre de sa nécessité par l'accompagnement, le coaching, la formation et la communication c'est le processus d'acculturation.

Il faut que les managers du projet de changement détiennent une qualité de leader charismatique afin qu'ils puissent inspirer un climat de confiance et de motivation pour que les employés puissent abandonner la résistance et accepter le changement par l'implication dans le processus d'apprentissage et compétences d'acquisitions des connaissances sur les nouvelles pratiques, règles, normes et procédures ainsi quand le savoir s'inscrit dans la mémoire organisationnelle, l'apprentissage devient collectif.

Chapitre III :

**Le partenariat : Une nouvelle
orientation nécessitant**

**De repenser l'organisation au niveau
d'Electro-Industries**

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

Introduction

A l'instar des entreprises industrielles algériennes, Electro-Industries doit faire face à la concurrence intense par le prix et la qualité des produits étrangers importés pour les moteurs et à l'insatisfaction de la demande du produit transformateurs ainsi de combler leurs insuffisances en matière technologique, du management et de savoir-faire.

Le partenariat donc, se dessine comme le moyen le plus adéquat dans le secteur industriel en général et dans le contexte EI en particulier pour accéder aux nouvelles technologies et développer ses compétences par le transfert du savoir faire.

Dans ce chapitre, nous transposons les connaissances théoriques avec une étude de cas pratique sur l'entreprise Electro-Industrie.

L'objectif est d'étudier dans un premier temps, la présentation de l'organisme d'accueil l'entreprise Electro-industries et dans un deuxième temps, le partenariat technologique ainsi que les orientations du changement organisationnel au sein de cette entreprise.

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section, nous présentons l'entreprise Electro-Industries commençant par son historique, ses missions, sa situation géographique pour passer ensuite à la présentation de sa forme juridique, domaine d'activité, capacité de production et Objectifs de l'entreprise Electro-Industrie.

1.1 Historique, missions et situation géographique de l'entreprise Electro-Industrie

Nous donnons dans ce point, l'historique d'Electro-Industrie, ses missions et sa situation géographique.

1.1.1 Historique

En 1971, SONELEC a signé une convention qui porte sur la réalisation d'un complexe composé de trois unités de production à TIZI-OUZOU, dont la plus importante est le matériel électronique (MEL) en raison d'extension des besoins du marché et de la nécessité d'accroître l'autonomie de la production nationale. En 1985, l'usine a été créée par une convention qui a été signée entre SONELEC et les partenaires allemands en l'occurrence :

- SIEMENS : pour les produits alternateurs, générateurs, et groupes électrogènes ;
- TRAFU-UNION : pour le produit transformateur ;
- FRITZ-WERNER pour la partie engineering du projet.

Quant à la construction et l'infrastructure, elles sont réalisées par les entreprises algériennes ECOTEC, COSIDER et BATIMETAL

L'entrée en production et le lancement des produits ont eu lieu en janvier 1985 pour les transformateurs, et en janvier 1986 pour les moteurs/alternateurs, ces produits étaient fabriqués sous la licence SIEMENS jusqu'au 1992.

Par la suite, le complexe a eu un glissement de planning de réalisation des travaux de génie-civil confié aux entreprises algériennes, ce qui a généré des surcoûts de réalisation et l'augmentation des frais de gestion du projet.

Enfin Electro-industrie (entreprise des industries électrotechniques) a été créé sous sa forme actuelle en janvier 1999, avec la scission de l'entreprise nationale des industries électrotechniques, issue de la restructuration dans de l'entreprise électrotechnique de SONELEC (société nationale d'électronique) et la réorganisation du secteur industriel opérée en Algérie entre 1980 et 2000 qui a conduit en 1999 à la restructuration de l'ancienne ENEL (Entreprise Nationale Des Industries Electrotechniques).

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

1.1.2 Les missions d'Electro-Industries

Les axes stratégiques de l'entreprise Electro-Industries sont centrés autour de l'amélioration de ses performances en termes de finance, de résultats et d'organisation.

C'est dans ce sens que l'entreprise a assigné la mission de valoriser son savoir-faire dans le domaine de l'électrotechnique et d'accroître la satisfaction de ses clients ; ceci en veillant à répondre à leurs besoins et attentes d'une manière continue en leur apportant une confiance basée sur des garanties sur la qualité des produits tout en assurant une amélioration continue de cette qualité.

1.1.2.1 Pour les moteurs

Les missions d'EI pour les moteurs sont la production des :

- Moteur à deux vitesses ;
- Moteur classe H ;
- Moteur à conception et construction spécifique ;
- Moteur frein ;
- Développement de moteur pour électroménager et froid ;
-

1.1.2.2 Pour les transformateurs

Pour couvrir les besoins du marché en transformateurs, l'entreprise se base sur le programme suivant :

- Mise à niveau technologique du transformateur ;
- Extension des capacités de production de transformateurs ;
- Extension de la gamme de transformateurs (supérieur à 2000 KVA).

1.1.2.3 Réduction des coûts

Comme Electro-Industries est le seul fabricant de ces produits en Algérie, ses missions en termes de réduction des coûts sont :

- Intégration d'une usine de composants utilisés dans sa production ;
- Adaptation progressive de l'outil de production suivant la mise à jour de la gamme.

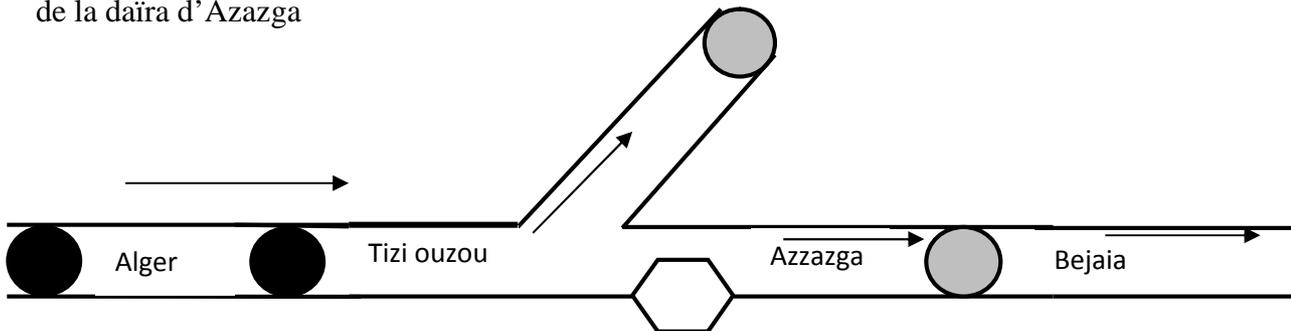
Pour garder sa place de leader Electro-Industries s'astreint à un programme détaillé de recherche appliquée, orienté vers :

- La recherche de solutions optimales pour les besoins du client.
- La maîtrise des processus de production des produits et l'amélioration constante des matériaux utilisés.
- La participation active au développement technique de ses produits au niveau national.

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

1.1.3 La situation géographique

Electro-Industrie est implantée dans une zone agricole de 39.5 hectares, située sur la route nationale n°12, distante de 30KM du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et de 08KM du chef-lieu de la daïra d'Azazga



1.2 Forme juridique, Domaine d'activité, capacité de production et Objectifs de l'entreprise Electro-Industrie.

Nous donnons d'abord la forme juridique d'Electro-Industries ensuite son domaine d'activité et sa capacité de production et enfin ses objectifs.

1.2.1 La forme juridique de l'électro-industrie et son capital social

La loi (88/01) d'orientation sur les EPE du 13.01.1988 adopte plusieurs règles de création des EPE, elle adopte deux critères propres au concept d'entreprise publique, en l'occurrence le critère organique et le critère matériel ; elle institue deux formes juridiques pour le EPE : les sociétés par action (EPE, SPA) et la société à responsabilité limitée (S.A.R.L).

Electro-Industries par cette définition est une société par action, d'un capital social de 4.753.000.000 DA.

1.2.2 Domaine d'activité

L'activité principale d'Electro-Industries est la production et la commercialisation de matériels électriques industriels en l'occurrence les transformateurs de distribution moteurs et alternateurs qui sont conformes aux recommandations européennes CEI et aux normes allemandes DIN/VDE.E. Son activité de production remonte à 1986, dans le domaine de fabrication de moteurs électriques, alternateurs, transformateurs de distribution et de montage de groupe électrogènes

1.2.3 Capacité de production

La capacité de production de transformateurs couvre 70% des besoins du marché, tandis que la vente des moteurs ne représente que 30% des capacités de production (absence d'une politique commerciale agressive).

L'entreprise a réalisé en 2019 un chiffre d'affaire de 2,800 milliards de dinars. Electro-industrie peut réaliser des meilleures performances productives et financières de moment où elle est seul fabricant de ces produits en Algérie, si elle profite des opportunités offertes.

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

1.2.4 Les objectifs d'Electro-industries

La stratégie de l'entreprise Electro-industrie vise l'atteinte d'une certains nombres d'objectifs qui peuvent être résumés comme suit :

1.2.4.1 Les objectifs sociaux d'Electro-industries

Elle a pour objet de :

- Satisfaire le maximum de demande à travers le territoire national et international ;
- Assurer une prestation technique ;
- Réaliser des bénéfices ;
- Fournir des produits de qualité en toute «sécurité » et en préservant « l'Environnement ».

1.2.4.2 Les objectifs institutionnels

- Promouvoir son image de marque ;
- Faire valoir le côté positif de l'entreprise dans la société.

1.2.4.3 Les objectifs commerciaux

- Recherche de nouveaux clients ;
- Accroître la part de marché ;
- Fidéliser et accroître de la confiance des clients pour le produit moteur ;
- Réduire les stocks énormes évalués à 24000 moteurs ;
- Maintenir les clients actuels ;
- Informer le public de ses différents métiers de sous-traitance ;

1.3 Structure et Organisation de l'entreprise

Pour mieux répondre aux fluctuations de l'environnement, l'organigramme de l'entreprise montre clairement son architecture.

1.3.3 La structure d'Electro-Industries

L'entreprise est organisée en structures fonctionnelles et opérationnelles afin de garder une flexibilité importante.

1.3.1.1 Structure fonctionnelle

La structure fonctionnelle est répartie comme suit :

- Direction Commerciale et Marketing « DCM » ;
- Direction Ressources Humaines et Organisation « DRHO » ;
- Direction Finances et Comptabilité « DFC » ;
- Direction Achat/Approvisionnement « DAP » ;
- Direction Développement Industriel/Partenariat « DDP » ;
- Secrétaire Principal du PDG ;
- Responsable Système Management Intègre ;
- Assistant Sécurité Interne et Sécurité industrielle ;
- Département Moyen commun logistique Médical de Travail ;
- Département Informatique.

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

Les unités de production sont assistées par des structures de soutien qui assurent la continuation de production, la gestion des coûts, de ressources humaines et la gestion financière, ainsi que la commercialisation des produits.

1.3.1.2 Activités opérationnelles

Les activités opérationnelles sont regroupées dans trois structures :

- Unité Transformateurs « UTR » ;
- Unité Moteurs Electriques « UME » ;
- Unité Prestations Techniques « UPT ».

1.3.2 Organisation de l'entreprise Electro-Industries

Elle est composée de plusieurs centres et trois unités

1.3.2.1 Présentation des différents centres d'ELECTRO-INDUSTRIES

L'organisation de la société ELECTRO-INDUSTRIES est comme suit :

A. La direction générale

La direction générale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES comporte :

Six assistants et de six directions (commerciale, ressources humaines, affaires juridiques, achat et approvisionnement, développement, finance et comptabilité et enfin, de trois unités de productions (prestations techniques, moteurs et transformateurs).

B. Les assistants

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES à plus précisément six assistants qui sont : secrétariat, sécurité interne, communication d'entreprise, contrôle de gestion, audit interne et qualité-hygiène-environnement. En effet, l'utilité de ses assistants est de faire transmettre rapidement l'information au supérieur hiérarchique (Directeur).

C. La direction des ressources humaines

Les ressources humaines d'ELECTRO-INDUSTRIES constituent un facteur de réussite déterminant. En effet, l'entreprise est organisée en structures fonctionnelles et opérationnelles en vue de garder une flexibilité importante pour répondre au mieux aux fluctuations de l'environnement.

L'effectif de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES est de 900 agents.

D. La direction UM et prestation technique

Elle est composée des départements et des services suivants :

- Département Appro-commercial ;
- Département production ;
- Département technique ;
- Département Contrôle qualité ;
- Service gestion du personnel.

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

E. Direction achat et approvisionnement

La direction achat et approvisionnement définit la stratégie « achat » en collaboration avec la direction générale de l'entreprise. Le rôle de cette direction est de négocier les contrats d'achat et faire coordonner la chaîne logistique et les flux d'acheminement.

Les achats de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES sont principalement : le cuivre, la tôle magnétique et huiles. Ils s'effectuent soit au niveau local (marché Algérien) ou internationale.

F. Direction techno-commerciale

Elle est composée de :

- **Département commercial et marketing** : Son rôle est de commercialiser les produits fabriqués et d'élaborer les plans marketing (analyse du marché, détermination des cibles, plan d'action, choix des axes publicitaires...), c'est-à-dire d'essayer d'en chercher les opérations destinées à développer la vente des moteurs électriques et transformateurs.
- **Département engineering et développement** : Son rôle est de promouvoir l'expertise dans les différentes spécialités de l'ingénierie et de s'occuper de la veille technologique et des orientations en recherche et développement.

G. Direction finance et comptabilité

L'objectif de la direction finance et comptabilité est l'animation, la coordination et le contrôle de l'ensemble des activités financières et comptables de l'entreprise. Autrement dit, elle s'occupe de l'enregistrement de tous les flux entrants et sortants de l'entreprise.

La direction finance et comptabilité d'ELECTRO-INDUSTRIES se divise en trois services : finance, comptabilité analytique et comptabilité générale.

H. Direction UTR

Elle est composée du service gestion du personnel et des départements suivants :

- Département appro-commercial ;
- Département production ;
- Département technique.

1.3.2.2 La présentation des trois unités de production

Electro -Industries se compose de trois unités :

A. L'unité de fabrication de transformateurs de distribution

Sa capacité de production est de 4000 à 5000 transformateurs par an.

- La puissance des transformateurs 25 à 2000 KVA.
- La tension usuelle en moyennes tension de 5,5 -10 et 30 KV.
- La tension usuelle en basse tension 400V
- L'unité de transformateurs dispose de l'ensemble des équipements nécessaires à la fabrication et aux essais des produits finit qui sont réalisés avec un niveau d'intégration équivalent à celui existant dans les entreprises étrangères intervenantes dans le même domaine d'activité.

Cette unité est organisée en trois départements :

- Le département de production ;

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

- Le département Approvisionnement-commercial ;
- Le département technique.

B. L'unité de fabrication de moteurs électriques, alternateurs

Cette unité est chargée de la fabrication de trois catégories de moteurs à savoir :

- Moteurs monophasés ;
- Moteurs triphasés aluminium ;
- Moteurs triphasés fonte.

La capacité théorique de production de cette unité est de :

- 45500 moteurs de 0.25 à 15 KW ;
- 4500 moteurs de 18.5 à 400 KW ;
- 2000 alternateurs de 16 à 180 KVA ;
- Montage de 400 groupages électrogène (22-35 et 52 KVA).

L'unité dispose aussi de moyens humains et matériels pour la prise en charge des études et réalisation des outillages, dispositifs et moules.

L'effectif total de cette unité est de 285 agents dont 110 de cadres et de maîtrise ; ce qui représente 30% de l'effectif total de l'entreprise.

En raison d'un marché national limité, cette unité n'emploie que 30% des capacités de production, elle connaît une sous-production de (110000 moteurs/an).

B. L'unité de prestation technique

Son effectif est de 119 agents sont 12 cadres répartis sur les trois départements et le laboratoire central.

a. Le département étude et fabrication

Il est subdivisé en deux services :

- Le service d'étude/méthode ;
- Le service normalisation et contrôle de qualité.

b. Le département maintenance et utilité

. Il comprend deux services :

- Un service chargé de l'exploitation de toutes les installations d'énergie et fluides ;
- Un service chargé de toutes les méthodes de maintenance, mécanique, électrique.

c. Le département stock, achat et approvisionnement

Son rôle est de faire

- La publicité ;
- La facturation ;
- Le suivi des créances client.

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

Ce département est chargé d'achat des matières nécessaires et assure la gestion des stocks d'une manière prévisionnelle.

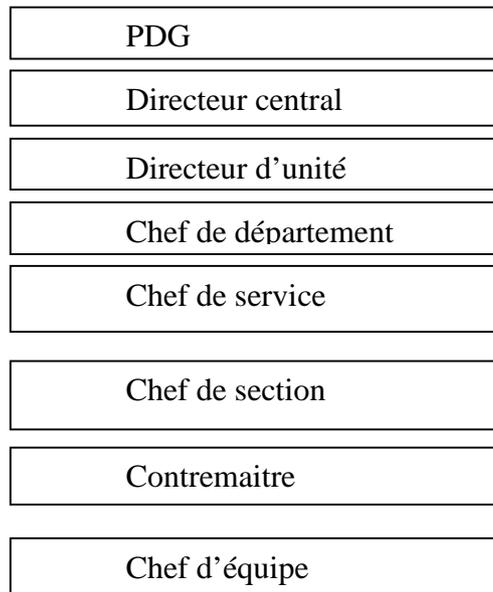
d. Le laboratoire central

Il assure des essais physico-chimiques et la sous-traitance externe (SONELGAZ, ENAD).

1.3.2.3 la structure hiérarchique au niveau de l'entreprise Electro-Industries

Chaque individu est responsable de tous ceux qui sont placés au dessous de lui et chacun des exécutants ne connaît qu'un seul chef.

Schéma n°03 : La chaîne de commandement chez Electro-Industrie



Source : Direction d'emploi

1.3.3.2 La clientèle, fournisseurs et concurrents d'Electro-Industries.

Nous détaillons dans ce point la clientèle, les différents fournisseurs et les principaux concurrents d'Electro-Industries

A. La clientèle d'Electro-Industrie

Electro-Industries dispose d'une clientèle locale et étrangère

a. La clientèle locale

La clientèle locale se compose de :

- SONELGAZ ;
- ENIEM ;
- KAHRIF.

b. La clientèle étrangère

La clientèle étrangère se compose de :

- RUSSIE ;

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

- France ;
- SUISSE ;
- OUGANDAS.

B. Les fournisseurs

L'entreprise s'alimente en matières premières sur le marché national mais aussi sur le marché international, ses principaux fournisseurs sont présentés comme suit

Tableau n°03: Les principaux fournisseurs d'EI

Le fournisseur	Pays d'origine
NAFTAL	Algérie
SIDER	Algérie
SOOFILIS	France
ASEMETAL	Portugal
PROCELIS	France
MATLEC	France

C. Les concurrents D'Electro-Industrie

Les principaux concurrents nationaux et internationaux d'IE sont

Tableau n°04 : Les concurrents d'IE

Concurrent	Pays d'origine
SWEIDY	Algérie
NUCON	Algérie
SIMENS	Allemagne
LYPOSOMMMER	Portugal
EFACEC	Portugal

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

Section 2 : Méthodologie de l'enquête et analyse des résultats

Nous présentons dans cette section le projet du partenariat, les facteurs et les orientations du changement de l'entreprise Electro-Industries. Pour cela, notre étude a été portée sur une entreprise où nous avons mis l'accent sur trois unités d'analyse :

L'unité transformateurs, l'unité de prestation technique et l'unité de production.

Notre mission consiste en l'observation participative en prenant notes durant toutes nos visites à Electro-industrie et des entretiens avec des employés et des cadres rencontrés.

2.1 Présentation du projet et des partenaires

Le partenariat apparaît aujourd'hui pour Electro-Industrie comme une nécessité incontournable pour moderniser son secteur et élargir son tissu industriel et cela pour répondre à la demande de ses clients et faire face aux conditions actuelles du marché.

2.1.1 Présentation du projet

En novembre 2014, des contrats ont été signés par Electro-Industries avec TAMINI Transformatori Srl, filiale du groupe TERNA (Italie) qui a exprimé son intérêt pour la réalisation d'un partenariat pour la fabrication de transformateurs de puissance.

TAMINI est un producteur de transformateurs de puissance et maîtrise les techniques et la technologie, fournisseur en Europe de ces transformateurs et attributaire du marché destiné en Algérie.

En mars 2015, un protocole d'accord a été signé entre le groupe Elec El Djazair et TAMINI. De son côté, Sonelgaz avait présenté au CPE, le 28/03/2015, un projet de partenariat similaire, mûri avec l'indien VIJAI qui s'est engagé à investir en Algérie dans la cadre de l'appel d'offre national et international ouvert pour la fourniture de 300 transformateurs de puissance 40 MVA

Le CPE, lors de cette session a chargé le groupe Sonelgaz et Electro-Industrie de renégocier solidairement le projet avec les deux partenaires retenus ou tout autre partenaire qualifié présentant de meilleurs avantages.

En application de la résolution CPE N°08/011 du 24 juin 2015, deux missions ont été effectuées avec le groupe Sonelgaz, respectivement en Inde auprès de l'opérateur indien VIJAI le 24 août 2015 et en Italie auprès de TAMINI.

En date de 17 janvier 2017, des projets d'accord d'association et de statuts, acceptés par VIJAI Electricals ont été soumis pour validation à TAMINI qui a apporté des révisions sur lesdits documents, remettant en cause le fondement même du projet de partenariat tel discuté initialement notamment en exigence de contrat de management, de contrat d'assistance technique et d'engineering, d'une garantie d'un plan de charge d'une durée de dix ans auprès de Sonelgaz.

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

Une réponse lui a été adressée, l'invitant à reconsidérer ses révisions et d'adopter les modèles qui lui ont été soumis en les complétant sans remettre en cause les principes fondateurs de discussion convenus dès le début des négociations.

Aussi TAMINI devait nous transmettre lesdits documents dûment validés. A défaut de leur réception dans le délai fixé, TAMINI sera considéré comme n'étant plus intéressé par le projet de partenariat.

En avril 2017, VIJAI a soumis à la partie algérienne une version actualisée du business plan initial et les documents contractuels dûment paraphés qui ont fait l'objet de validation par le conseil d'administration d'Electro-Industries en date du 24 avril 2017.

Electro-Industries s'est engagée dans un projet de construction d'une nouvelle usine pour la production, la conception et la commercialisation des transformateurs hermétiques d'une puissance allant de 20 KVA à 40 KVA.

Une société Algéro-Indienne spécialisée dans la production de transformateur de grande puissance a été officiellement créée le 11/3/2019.

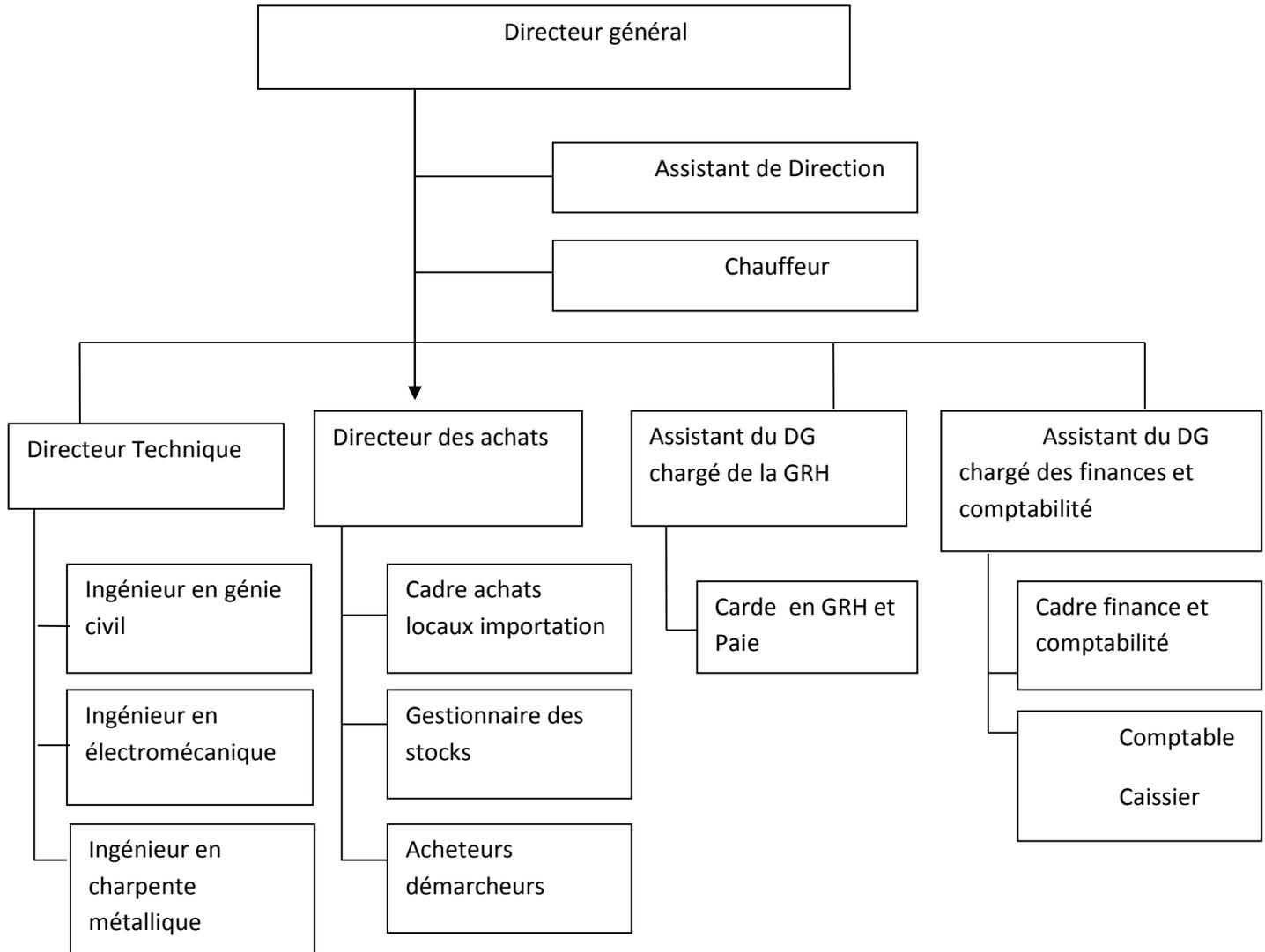
Cette société, est une joint-venture entre deux entreprises publiques algériennes en l'occurrence Electro-Industrie une filiale du groupe Elec El Djazair issue de la réorganisation de secteur industriel entre 1980 et 2000, SONELGAZ de par sa qualité de principal client de l'entreprise Electro-Industrie et donc partie prenante à ce contrat et une entreprise indienne VIJAI ELECTRICAL LIMITED spécialisée dans la production de transformateurs et qui possède une technologie reconnue dans le monde entier. Le nouveau-né est une société par actions dénommée VIJAI ELECTRICAL ALGERIA.

La création de cette société fait suite au protocole d'accord signé en décembre 2017 à Alger entre l'entreprise publique spécialisée dans la fabrication, la commercialisation et la distribution de transformateurs et moteurs électriques. Electro-Industrie et le groupe indien VIJAI ELECTRICAL

LIMITED, en présence des présidents directeurs généraux de ces deux entités industrielles, respectivement M^r Djilali Bentaha et M^r Dasari Jai Ramesh et du PDG du groupe Elec El Djazair ainsi que du représentant de SONELGAZ.

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

Figure n° 12: La structure fonctionnelle De la société VIJAI ELECTRICALS ALGERIE

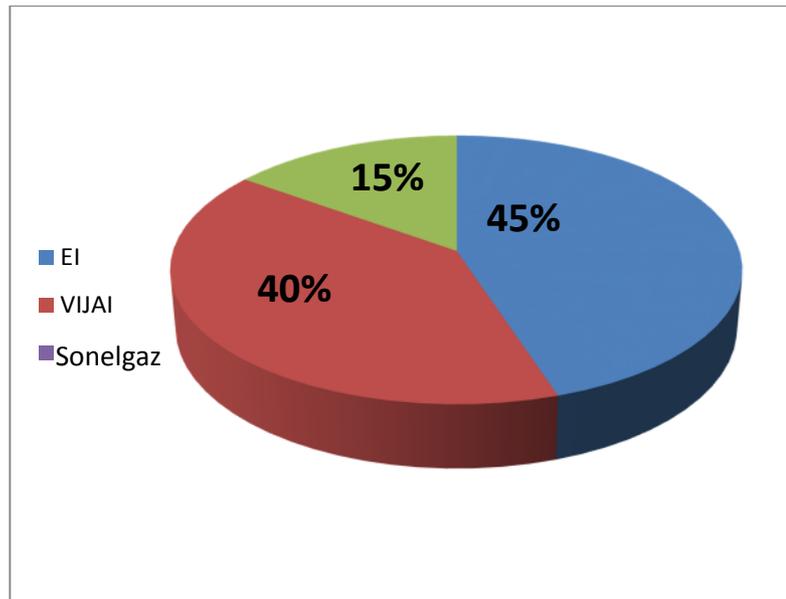


Source : Document interne à l'entreprise

2.1.1.1 Le capital social

Le capital social de cette nouvelle société par action est fixé à 1401 milliards de dinars détenu à hauteur de 45% par l'Electro-Industries, de 15% par SONELGAZ et de 40% par VIJAI ELECTRICAL LIMITED.

Schéma n° 04 Capital social détenue par les partenaires



Réalisé par nos sois

2.1.1.2 Réalisation d'une extension de production

L'extension de la surface de l'entreprise est une décision stratégique préalablement étudiée afin d'augmenter sa productivité réalisée par la production de nouveaux produits en l'occurrence des transformateurs hermétiques d'une puissance allant de 200 KVA à 400 KVA et d'atteindre ses objectifs avec efficacité et efficience.

Ce projet sera réalisé sur le site d'Electro-Industrie dans un délai de 22 mois.

La superficie du terrain proposé par Electro-industries est environ de 37000m².

La superficie totale de l'usine est de 33000 m², dont 9940 m² bâtie comprendra :

L'atelier d'assemblage des transformateurs à savoir les noyaux, bobines, circuits magnétiques, séchage, encuvage, remplissage d'huile, montage final et essais et contrôle.

Bâtiments administratifs tel que le centre de formation, le bureau engineering et le bureau d'administration.

2.1.1.3 La capacité de production

750 unités totalisent une capacité de 124800 MVA qui donne une moyenne de 12480 par an, 2/3 de la capacité de production est acquise cela conduit à une valeur de 8300 MVA/ans

40 MVA – 62 unités ;

60 MVA - 24 unités ;

1200 MVA – 5 unités.

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

La capacité de production de l'usine est flexible, En effet Electro-Industrie a fonctionné pendant des années avec 10% de ses capacités de production.

Le nombre d'unité par gamme peut être modifié et ajusté de manière à répondre à la demande exprimée, la capacité globale est limitée à 8300 MVA.

2.1.2 Présentation des partenaires

Les partenaires d'EI sont VIJAI ELECTRICALS LIMITED et la Sonelgaz.

2.1.2.1 VIJAI ELECTRICALS LIMITED

Cette société est un technologue disposant d'un savoir-faire en engineering de transformateurs de puissance. Elle a été créée en 1980, son statut juridique est une société à responsabilité limitée, son capital social est de 13 millions USD, son siège social est Hyderabad, Andhra Pradesh, Inde, son chiffre d'affaire en 2016 est de 172 millions USD et son effectif est de 1670 employés.

Son secteur d'activité est la conception, la fabrication, l'essai et la vente de transformateurs de puissance et de distribution, réalisation de réseaux de transport et de distribution d'électricité ainsi que la fabrication de câble torsadés.

VIJAI ELECTRICALS LIMITED est un exportateur vers plusieurs pays : Royaume-Uni, Italie, Grèce, Chypre, Russie, Australie, Brésil, Algérie, Ethiopie, Kenya, Nigeria Ouganda, Tanzanie, Ghana, Guinée, Zimbabwe, Ile, Maurice, Seychelles, Philippines, Vietnam, Bangladesh, ...etc.

Le partenaire présente des indicateurs de performance et de rentabilité garantissant une bonne santé financière qui sont présentés dans les tableaux ci-dessous

Tableau n°05 : Evolutions des principaux agrégats

Agrégats en millions USD	2014	2015	2016
Production	1031.00	1412.00	1111.80
Chiffre d'Affaire	73.87	110.12	162.33
Valeur ajoutée	16.18	20.97	61.45
EBE	2.87	8.03	47.24
Résultat opérationnel	69.9	102.56	154.77
Résultat net	0.33	6.22	14.98

Source : document interne à l'entreprise

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

Tableau n° 06 : Evolution des principaux indicateurs du bilan

Indicateurs en Millions USD	2014	2015	2016
Total Bilan	130.77	156.62	179.83
Situation Nette	54.44	55.36	70.50
Trésorerie Nette	3.95	31.41	33.07
Actifs circulants	72.19	134.18	157.11
Créances CT+ Trésorerie nette	44.79	90.08	100.08
Dettes à court terme	10.66	15.21	10.54

Source : document interne à l'entreprise

2.1.2.2 La Société nationale de l'électricité et de gaz « Sonelgaz »

C'est une société par actions créée en juillet 1969, c'est un groupe industriel énergétique algérien, spécialisé dans la production, la distribution et la commercialisation de gaz naturel. Son siège social est situé à Alger.

Sonelgaz est le monopole producteur et fournisseur d'électricité et le premier distributeur de gaz en Algérie.

SONELGAZ vit, depuis quelques années, une phase particulièrement importante de son histoire. Désormais, la restructuration de Sonelgaz, suite à l'avènement de la loi n°01.02du 05 février 2002 s'est achevée avec la création de l'ensemble des filiales.

Sonelgaz est aujourd'hui érigé en groupe industriel composé de 39 filiales et 5 sociétés en participation. Ainsi, ses principaux métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution de gaz par canalisation.

Nous comptons :

- La société de production de l'électricité (SPE).
- La société de l'engineering de l'électricité et du gaz (CEEG).
- La société de gestion du réseau de transport de l'électricité (GRTE).
- La société de gestion du réseau de transport de gaz (GRTG).
- L'opération système électrique (OS), chargé de la conduite du système
- Production /transport de l'électricité.
- La société de distribution de l'électricité et du gaz d'Alger(SDA).
- La société de distribution de l'électricité et du gaz du centre (SDC).
- La société de distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (SDE).
- La société de distribution de l'électricité et du gaz de l'Ouest (SDO).

Les sociétés des travaux du groupe « SONELGAZ, KAHRIF, KAHRAKIB, ETTERKIB,

INERGA et KANAGHAZ », sont spécialisées dans le domaine de la réalisation des infrastructures énergétiques (engineering, montage industriel, réalisation de réseaux...) et c'est

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

grâce à ces sociétés que l'Algérie dispose aujourd'hui d'infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

Par ailleurs, les filiales métiers périphériques sont en charge d'activités annexes, telles que la maintenance d'équipement énergétique, la distribution du matériel électrique et gazier, le transport et la manutention exceptionnels, etc.

De plus, Sonelgaz détient également des participations dans des sociétés, dont le métier est en rapport avec le domaine de l'électricité et du gaz.

L'établissement public à caractère industriel et commercial "SONELGAZ" est transformé en création d'une personne morale nouvelle en société par action.

Outre les dispositions des présents statuts, "SONELGAZ. Spa" est régie par les dispositions de la loi relative à l'électricité et à la distribution du gaz par la disposition du code de commerce.

Le siège social de "SONELGAZ. Spa" est sis à Alger. Il peut être transféré en tout autre lieu du territoire national.

Les missions assignées au groupe SONELGAZ portent sur la détention, l'acquisition et la gestion de toute action ou prise de participation.

De même, il est chargé de :

- Favoriser et de développer l'intégration nationale dans les domaines de la recherche, de l'engineering, de la fabrication, de la maintenance et de la réalisation des ouvrages industriels ;
- D'exercer les prérogatives d'assemblées générales de ses filiales, d'élaborer et mettre en œuvre la stratégie de développement et la politique financière.

Le groupe Sonelgaz est également chargé de veiller aux conditions d'exercices, par ses filiales des activités de production, de transport, de distribution de l'énergie électrique et de transport et de distribution du gaz par canalisations.

Dans le respect des lois et règlement en vigueur et les présents statuts. Il doit, en outre, veiller à la réalisation, par ses filiales, des programmes annuels et pluriannuels d'investissements dans le domaine de production de l'électricité et du développement des réseaux publics d'électricité et de gaz, et aussi de réaliser seul ou en partenariat, les activités liées à l'énergie électrique à l'étranger, d'exercer les opérations d'exportation de l'électricité pour le compte de ses filiales, les opérations d'importation de l'électricité.

Il est également chargé de développer les énergies renouvelables, par le biais de filiales ou de participation.

2.2 La méthode de collecte et traitement d'information

Dans notre travail de recherche nous procédons par étude de cas sur une entreprise industrielle EI et notre recherche s'articule autour des éléments suivants :

- Les services et les personnes rencontrés ;
- Les outils de collecte d'information ;
- Les informations obtenues.

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

2.2.1 Les personnes rencontrées

Les individus étant détenteurs d'informations que nous avons rencontrés durant nos visites à Electro-industrie sont les suivants :

- Le responsable du service ressources humaines ;
- Le responsable et les employés du service production ;
- Le responsable du service commercial ;
- Le responsable et les employés de L'unité transformateur.

2.2.2 Les outils de collecte d'information

Afin de pouvoir expliquer nos objectifs de recherche et répondre à notre problématique nous sommes focalisées sur un certain nombre d'outils de collecte d'information d'ordre qualitatif qui sont : L'analyse documentaire et les entretiens directifs avec certains responsables d'Electro-Industrie.

2.2.2.1 L'analyse documentaire

Dans le but de mieux comprendre les données collectées et afin de les réorganiser et les reformuler nous avons intégré les sources documentaires que nous avons consultées à l'intérieur de cette entreprise. Ces informations nous ont aidés à valider et à reconstituer l'information obtenue. Celle-ci correspond :

- A l'organigramme de l'entreprise ;
- Aux notes de services ;
- Aux fiches de poste ;
- Aux règlements intérieurs de l'entreprise ;
- Aux fiches des clients ;
- Au business plan du projet de partenariat ;
- Aux suivis de la production par année et au site web de l'entreprise.

2.2.2.2 Enquête par entretien

L'enquête par entretien est un instrument privilégié de l'exploitation des faits dont la parole est le vecteur principal. Ces faits peuvent concerner un ensemble organisé de représentation et/ou pratiques sociales.

Parmi les types d'entretien que nous avons mobilisé dans notre enquête :

- Les entretiens directifs où l'interviewé répond à des questions courtes et précises ;
- Les entretiens non directifs qui insistent sur la conversation libre et ouverte des acteurs sur des thématiques préalablement définies.
- Les entretiens de groupe qui reflètent l'accord d'un groupe d'individu sur la même explication d'un phénomène précis.
- Les entretiens semi-directifs dont l'individu est doté d'une liberté d'expression mais à condition qu'il ne sort pas du cadre limité par la question précisée par le chercheur.

Dans notre cas nous avons effectué :

- Un entretien directif avec le responsable des ressources humaines ;

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

- Un entretien semi directif avec le responsable du service commercial ;
- Un entretien Semi directif avec l'ingénieur électronicien sur la production des nouveaux transformateurs ;
- Un entretien de groupe avec les employés de l'unité de production ;

Ces entretiens nous ont permis d'interroger les individus ciblés par le changement organisationnel à l'Electro-industrie.

Les guides des entretiens étaient spécifiques pour chaque interviewé en fonction de son statut hiérarchique pour avoir une vision claire sur les facteurs et les orientations du changement.

A. Guide d'entretien avec le directeur général, le responsable des ressources humaines et le responsable du service commercial d'Electro-Industrie.

- Quels sont les objectifs de la mise en place du partenariat ?
- Que sera le degré d'implication de la direction dans le nouveau projet de partenariat ?
- La direction générale a-t-elle mis en place un dispositif d'accompagnement du changement organisationnel ?
- Les employés seront-ils sensibilisés du changement organisationnel ?
- Y aurait-il des changements au niveau de la structuration des activités d'Electro-Industrie ?
- Est-ce que vous avez déjà effectué des visites personnelles sur des marchés internationaux pour pouvoir positionner les produits offerts par l'entreprise par rapport à ceux offerts par les concurrents ?
- Quelle est votre part de marché occupée par les moteurs et par les transformateurs actuellement ? Va-t-elle évoluer après l'arrivée de ce partenaire ?
- Comment commercialisez-vous vos produits actuellement ?
- Quels sont vos principaux clients des nouveaux types de transformateurs ?
- Avez-vous fait une étude de marché pour le lancement de nouveaux transformateurs ?
- Pensez-vous qu'Electro-Industrie pourra pénétrer d'autres marchés à part celui des transformateurs ?
- La structure de l'entreprise va-t-elle changée après l'arrivée de ce partenaire ?

B. Guide d'entretien avec le directeur de l'unité transformateurs

- Quelle est la technologie utilisée dans la production des transformateurs électriques ?
- Quelle est l'innovation technologique apportée par ce partenaire ?
 - Quel est l'impact de cette innovation technologique sur le processus de production des transformateurs ?
 - Utilisez-vous les mêmes techniques dans la production de nouveau type de transformateurs en l'occurrence les transformateurs hermétiques ?
 - Quelles sont les qualifications des employés pour maîtriser la nouvelle technologie ?
 - Quel est l'impact de cette innovation technologique sur le processus de production des transformateurs ?

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

- Quelle sera la méthode à poursuivre dans le processus de production ?
- Avez-vous procédé à une formation pour que vous puissiez utiliser cette technologie ?
- Qui va s'occuper de régler des problèmes techniques liés à cette nouvelle technologie ?
- Avez-vous reçu des propositions sur des formations qualifiées de la part du partenaire ?
- Pensez-vous que l'entreprise sera plus performante après l'intégration de la nouvelle technologie ?
- Comptez-vous évoluer vos responsabilités après l'arrivée de ce partenaire étranger ?
- Comment procédez-vous à la répartition des tâches avant et après l'arrivée de ce partenaire ?

C. Guide d'entretien avec les employés de l'unité transformateur

- Comment vous vous organisez sur la méthode de travail en dehors des règles fixées par le manuel de procédures de l'entreprise ?
- A quel chef référez-vous en cas de problème entre vous ?
- Pensez-vous qu'il y'aura plus de travail après ce partenariat ?
- Avez-vous bénéficié des formations spécialisées ou/ et une assistance technique de la part des entreprises émettrices ?
- Etes-vous prêts à effectuer de nouvelles tâches dans l'atelier de production après l'arrivée de ce partenaire ?
- Etes-vous prêts à fournir plus d'efforts pour réussir ce partenariat ?
- Avez-vous bénéficié des formations spécialisées ou/ et une assistance technique de la part des entreprises émettrices ?

2.3 Présentation et analyse de résultat de l'enquête

Nous avons collecté des informations qui nous permettent de comprendre les facteurs du changement et ses orientations résultantes de ce partenariat sur le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise.

2.3.1 La technologie comme facteur de changement organisationnel

Dans ce point nous nous intéressons aux modifications au niveau de l'entreprise Electro-Industrie qui sont apportées par ce partenaire notamment en matière de savoir-faire et d'innovation technologique afin de recadrer, réorganiser et coordonner le travail collectif.

2.3.1.1 L'ancienne technologie d'Electro-Industries

Nous pouvons qualifier la stratégie technologique d'Electro-Industries d'une stratégie imitatrice premièrement par l'acquisition de la licence « SIMENS » dans les années 1970, lors de la création d'EI ensuite par l'acquisition des technologies nouvelles de son secteur d'activité

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

notamment les équipements de fabrication à commande numérique. Cette stratégie peut être expliquée aussi par l'absence d'une structure d'innovation et de veille.

A partir de 1992 SIMENS n'a plus le contrôle ni de droit de regard sur les technologies mises en œuvres dans l'entreprise « EI ». Donc, cette dernière a le droit d'innover et d'améliorer les produits ainsi que les processus.

En effet, le projet de création d'un laboratoire central de recherche et développement d'EI n'a eu lieu qu'en 2001, à cause de la centralisation des décisions stratégiques au niveau de conseil des participations de l'Etat. Ce laboratoire est financé par le ministère de l'industrie, sachant que les produits d'EI sont devenus des produits propres à elle (sous la marque « EI »).

Electro-Industries souffre actuellement de deux problèmes majeurs , l'insatisfaction de la demande du produit transformateur liée à la rupture des stocks, des approvisionnements importés des pays développés principalement les pays européens où la technologie des produits est relativement avancée par rapport à celle d'Electro-Industries notamment les matériaux utilisés pour la fabrication en terme de réduction des coûts et l'amélioration de la qualité, aussi la technologie utilisée qui est à son tour plus avancée par rapport à celle de l'Electro-Industries par les ateliers flexibles dotés de machines-outils à commande numérique et la robotisation qui permettra des gains en terme de productivité , par conséquent réduire les coûts et offrir des produits de qualité et à des prix plus bas que ceux d'Electro-Industrie.

De ce fait, l'entreprise EI a-t-elle les moyens de faire face à ces nouvelles contraintes ? Une analyse pourtant sur les capacités et les ressources technologiques d'EI apparait utile pour répondre à cette question.

L'entreprise dispose d'un parc machines comme le montre le tableau suivant :

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

Tableau n°07 : Appréciation des moyens de production d'Electro-Industries

Code Inventaire	Dénomination	Nombres	Date de mise en exploitation
	Moteur		
810-023-501	Installation électrique général	01	1981
810-017-000	Machines à couler sous pression	/	1981
810-017-002		06	1981
810-017-003		06	1981
810-017-020		/	1981
810-017-004		06	1981
810-017-001		Four de pré-fusion	02
810-017-002		02	1981
810-001-004	Installation de pulvérisation de dressage	01	1981
810-001-033	Four pour tournage de carcasse et flasque en aluminium	01	1981
810-018-103	Installation de métaux	01	1981
810-001-034	Tour de commande numérique	/	1981
810-014-000	Installation de gaz de prestation	/	1981
810-022-004	Tour vertical	/	1981
810-023-561	Poste d'essai spécial	/	1981
Code inventaire	Transformateurs		1981
910-010-401	Installation à ondulé les parois du transformateur	/	1981
910-019-001	Installation de sablage	/	1981
Code inventaire	Prestation technique		1981
610-029-004	Compresseur	/	1981
610-0009-008	As sécheur	/	1981

D'après ce tableau nous remarquons que les divers outillages, équipements et outils de production utilisés par Electro-Industrie relèvent d'un déficit technologique.

En effet, les équipements de production dans les trois unités de production sont confrontés à un retard considérable dans le savoir-faire utilisé actuellement datant des années 1981 et un état de fonctionnement faible voire obsolète.

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

2.3.1.2 La nouvelle technologie

A la présence du laboratoire centrale, l'EI doit opter pour une stratégie de coopération technologique qui lui garantira une présence efficace dans son domaine d'activité et de limiter les risques financiers liés à une recherche hasardeuse pour augmenter les chances du succès par la confrontation des différentes visions et perceptions des partenaires.

Le partenaire doit préciser la méthodologie, l'organisation et la gestion mis en place par la société pour répondre aux besoins de ses clients et de soutenir la stratégie nationale de développement industriel. Pour cela, la stratégie à adopter consiste à créer un pôle d'expertise tout en assurant le transfert de savoir-faire et de technologie, la création d'une usine d'extension de transformateur, la construction d'un atelier pour la fabrication de groupes électrogènes et un autre atelier pour la construction mécanique.

A. L'innovation de procédés

La technologie à fournir à la joint-venture de ce présent partenariat se composera de spécifications, standards, normes, manuels, calculs de conception, de mode de fonctionnement ainsi que tout autres détails des produits et de leurs composants qui seront utiles pour la joint-venture pour construire, mettre en service, exploiter et entretenir l'usine de fabrication et de produire des produits de qualité.

Electro-Industries va procéder par une technologie avancée par les ateliers flexibles dotés des machines-outils à commande numérique et la robotisation qui permettra des gains en termes de productivité et par conséquent la réduction des coûts et l'offre des produits de qualité à des prix compétitifs.

Pour la fabrication des moteurs alternateurs, les technologies suivantes sont mises en application :

- Usinage mécanique ;
- Découpage de tôle ;
- Coulée d'aluminium ;
- Travaux de tôle ;
- Bobinage ;
- Traitement de surface ;
- Essais électrique.

Pour la fabrication des transformateurs, les technologies suivantes sont mises en application :

- Travaux de chaudronnerie ;
 - Usinage mécanique ;
 - Traitement de surface ;
 - Bobinage BT/MT (basse tension /moyenne tension) ;
 - Découpage de tôle mécanique ;
 - Essais électriques en BT et MT.
- L'unité de fabrication des transformateurs est constituée du :

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

- Département technique qui est chargé de l'introduction des nouvelles techniques dans la production du produit, il est réparti en deux services :
 - Un service d'étude et développement chargé de la stratégie de production, la documentation et la conception des nouveaux produits.
 - Un service contrôle qualité, son rôle est de veiller sur la conformité des produits aux normes et à la mise à jour de celles-ci.
- Département de production des transformateurs qui compte trois services à savoir :
 - Le service « fabrication mécanique » : Ce service s'occupe de la production de la partie mécanique du transformateur tel que le noyau magnétique, le boîtier... et il est réparti en plusieurs unités spécialisées dans des applications déterminées : (La chaudronnerie, l'usinage mécanique...).
 - Le service « fabrication électrique » : Sa fonction est l'introduction de la partie électrique du transformateur, il est doté d'une plateforme d'essai électrique afin de tester le produit.
 - Le service « préparation fabrication » : Sa tâche est la préparation de toutes les opérations qui assurent le processus de production, c'est à ce stade que les gammes, le lancement et l'ordonnancement sont préparés.
- Unité de fabrication de moteurs électriques, alternateurs, elle prend en charge des études et des réalisations des outillages, des moules et des dispositifs.

De même qu'elle assure la maintenance de ses propres équipements de production ainsi que ceux de l'unité transformateurs et l'explication de toutes les installations d'énergie et fluide.

Cette unité dispose aussi d'un laboratoire central qui assure les essais physicochimiques pour les matières destinées à la fabrication des moteurs et transformateurs.

- L'unité motrice est dotée de l'ensemble des équipements nécessaires à la fabrication et aux essais des produits finis.
- L'unité de prestation technique s'occupe de la prise en charge des études et réalisation des outillages et elle assure la maintenance des équipements de production des unités LUTR/UMAGE ainsi que l'exploitation des installations d'énergie et fluide.

Les trois départements et le laboratoire central sont :

- Département étude et fabrication effectue des études de réalisation, d'outillage, la préparation et la remise à nouveau des outils nécessaires à la production. Les services chargés de ces applications sont :
 - Le service d'étude/méthode qui a pour tâche d'effectuer des études liées à la réalisation des pièces et il comporte un bureau des méthodes qui assure la préparation des ordres de travail, l'élaboration et la confection des documents nécessaires à l'exécution de ces ordres. Il détermine entre autre la capacité des matières et du potentiel des effectifs pour l'atelier central. Le service d'étude/méthode définit aussi les propriétés en matière de réalisation de travaux de réparation.

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

- Le service normalisation et contrôle de qualité : Sa tâche est d'assurer toutes les modifications et le bon fonctionnement des systèmes de normalisation afin d'assurer la qualité requise des produits au sein de l'unité.
- Le département maintenance et utilités : Il effectue toutes les opérations de maintenance des équipements de l'entreprise, des équipements de production, entretiens de véhicules, et de manutention centrale. Il comprend deux services :
 - Un service chargé de l'exploitation de toutes les installations d'énergie et fluides ;
 - Un service chargé de toutes les méthodes de maintenance, mécanique, électrique
- Le laboratoire central assure des essais physico-chimiques pour la matière destinée à la production des moteurs et transformateurs et la sous-traitance externe (SONELGAZ, ENAD).

Pour garantir la qualité de ses produits, ce complexe s'est doté d'un laboratoire de contrôle fortement équipé pour le contrôle rigoureux de conformité aux normes internationales (CEI, DIN et VDE) et aux spécifications Electro-Industries des matières et composants utilisés dans ses usines à travers entre autres des essais maniques électriques et des analyses chimiques et métallographiques.

Pour mieux répondre aux besoins des industriels et pour réduire les coûts et les risques. EI introduit une technologie nouvelle qui nécessite l'installation des nouveaux matériaux et l'amélioration des équipements de production pour s'adapter aux nouvelles exigences des clients tel que l'installation de séchage de la phase vapeur, de plateforme de montage du noyau bobines, de machine de levée des bobines, supports d'enroulement des bobines, plateforme de montage des bobines, four de stabilisation, générateur d'impulsion et machine d'enroulement.

Parmi les nouvelles machines acquises, nous citons :

- Chaîne de découpage de tôles de noyaux ;
- Chaîne pour parois ondulé ;
- Presse plieuse hydraulique ;
- Bobineuse à bonde ;
- Four de remplissage sous vide ;
- Scie circulaire.

B. L'innovation technologique

La création d'une structure d'innovation en 2001 avait pour objectif d'orienter les actions d'Electro-Industries dans l'investissement technologique notamment les nouvelles techniques.

Cette création de structure d'innovation serve de base à enrichir le patrimoine technologique de l'entreprise, pouvoir concentrer les travaux de laboratoire et des ingénieurs sur le développement des produits et procédés et la nature des matières premières qui peuvent réduire les coûts.

Aussi la création d'une structure d'une surveillance qui se chargera de surveiller l'environnement technologique par rapport aux concurrents et aux nouvelles technologies et une structure de veille pour suivre les évolutions technologiques de près, pour renforcer la réactivité de l'entreprise et de détecter le plutôt possible les signaux significatifs pour l'entreprise Electro-Industries afin d'agir pour des perspective d'investissement pour des nouvelles technologies. Elle permet aussi d'éviter une recherche inutile notamment dans l'unité prestation technique qui

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

concentre ses énergies aux informations internes au lieu de veiller sur ses clients et ses fournisseurs qui peuvent être une source d'innovation.

VIJAI dispose d'une technologie japonaise à l'origine et d'un savoir-faire avéré en engineering de transformateurs de grande puissance jusqu'à 500 KV, Voire même 1200 KV. Ce partenaire est une opportunité pour EI d'acquérir savoir-faire reconnu qui lui permet d'améliorer ses compétences.

Pour cela, ce nouveau projet a prévu la création de 9000 postes durant la réalisation de l'usine. En phase opérationnelle, le projet fonctionnera avec 358 emplois directs et induira plusieurs centaines d'emplois indirects par voie du recrutement externe pour répondre aux exigences des postes à créer.

Les salariés doivent donc, apprendre de nouvelles compétences liées à leur métier et aux nouvelles technologies qui seront apportées par le partenaire.

Cet apprentissage est mené par des formations dans le domaine technique et non technique qui sont dispensées à tous les employés par des formateurs étrangers.

Ainsi, toute documentation en relation avec la production, les manuels de formation et le matériel de y 'afférent doit être mis à la disposition de tout le personnel en parallèle et au long des opérations de fabrication.

Dans trois à quatre ans de début de projet le personnel local aura acquis des connaissances techniques suffisantes à l'expertise et nécessaires pour gérer l'entreprise de manière satisfaisante à l'expertise.

2.3.2 La restructuration organisationnelle et les orientations du changement organisationnel post- Partenariat

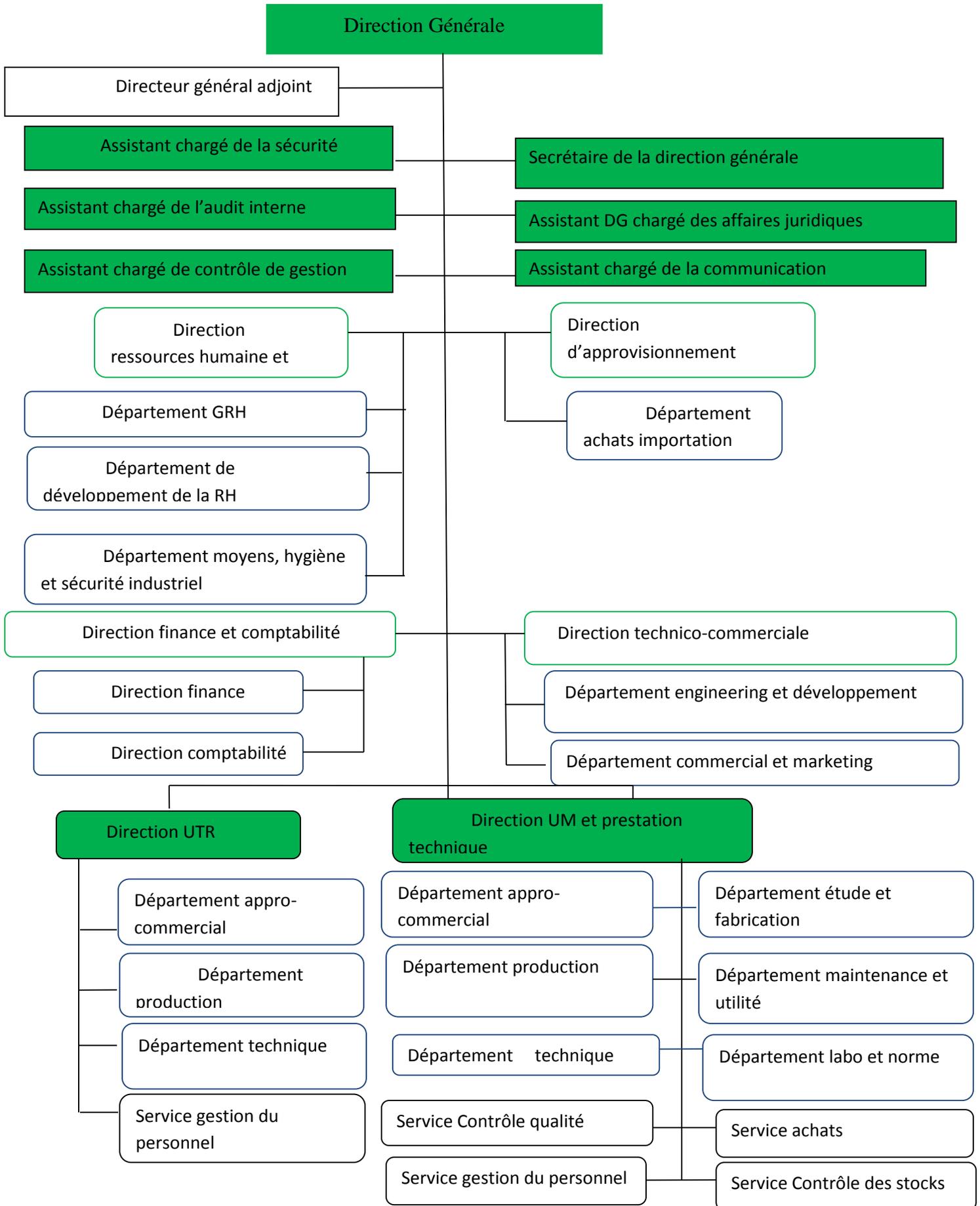
Afin de dynamiser ses activités, l'EI a créé une joint-venture avec une entreprise indienne et vu l'importance du volet du partenariat, elle a procédé à la création d'une structure au sein de la direction générale chargée du développement industriel et du partenariat.

2.3.2.1 La restructuration organisationnelle d'Electro-Industries

En 2016, l'EI a connu un changement organisationnel qui a donné naissance à un nouvel organigramme. Dans ce point, nous citons les principaux changements caractérisant l'organisation actuelle comparée à celle prévalant avant 2016 que nous présentons comme suit :

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

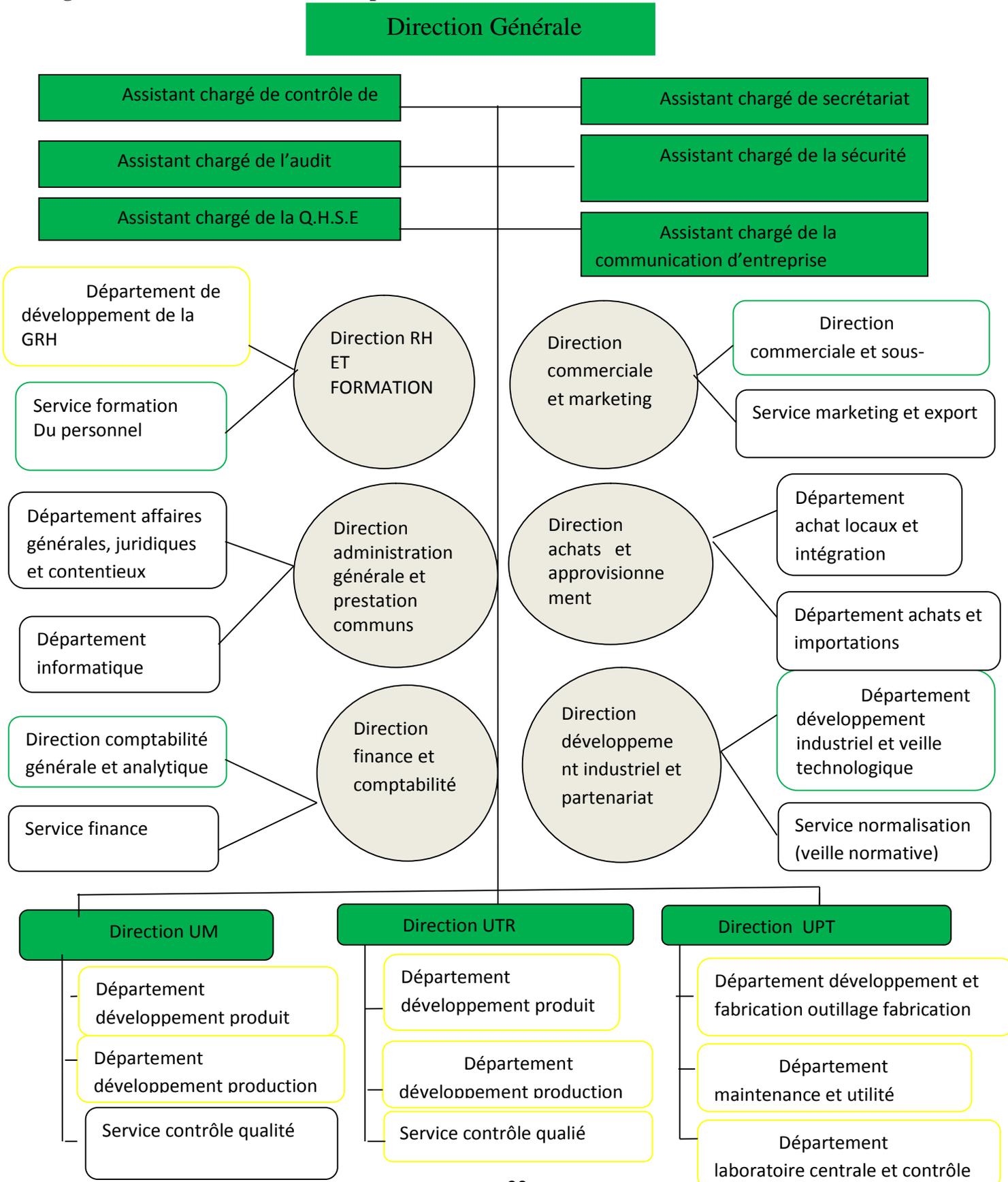
Figure n° 13 : L'organigramme de l'entreprise EI avant 2016



Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

D'après cet organigramme ci-dessus nous remarquons que l'organisation de l'entreprise EI est dotée d'une structure fonctionnelle et hiérarchique.

Figure n°14 : d'Electro-Industrie après 2016



Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

En comparant les deux organigrammes, nous pouvons dire que même si le type d'organisation est identique, à savoir une structure fonctionnelle et hiérarchique, l'organigramme actuel comporte des nouveautés : la centralisation des fonctions achat et commerciale, l'éclatement de l'unité moteurs/prestations techniques en unité moteurs d'une part et l'unité prestations techniques d'autre part, et la création de nouvelles structures (exportation, sous-traitance, partenariat et communication).

A. Centralisation des fonctions achat et commerciale

Dans la première structure organisationnelle, chacune des unités de production a son propre département approvisionnement-commercial, ce qui a causé une surcharge de travail au sein de ces unités et qui a eu pour conséquence de rendre les deux fonctions inefficaces.

Pour réparer ce dysfonctionnement, l'EI avait créé une structure centrale dédiée aux activités achat et commerciale.

La réorientation des ventes vers le privé a aussi motivé l'entreprise à centraliser les deux fonctions notamment la fonction commerciale pour qu'elle soit plus efficace et puisse contribuer à la croissance du chiffre d'affaires.

En résumé, Nous disons que la centralisation des fonctions achat et commerciale a pour but de les rendre plus performantes.

B. L'éclatement de l'unité moteurs/prestations techniques

Avant 2016, les deux unités, moteurs et prestations techniques étaient réunies en une seule unité. Ensuite, les dirigeants d'EI se sont rendu compte qu'il était impératif de séparer les deux fonctions en deux unités distinctes et cela pour plusieurs raisons :

- Les prestations techniques s'occupent de la maintenance des installations, des outils, mais aussi des produits de l'unité transformateur, il était donc plus judicieux de lui donner un statut d'unité à part entière.
- La réorientation des ventes de l'entreprise vers la clientèle privée a poussé l'entreprise à créer un service après-vente au sein de l'unité prestations techniques, il était donc préférable de la dissocier de l'unité moteurs pour qu'elle puisse procurer un service après-vente plus efficace. Cette scission a permis aux services des prestations techniques d'être plus autonomes par rapport à l'unité moteurs, et pouvoir s'occuper aussi de la maintenance au sein de l'unité transformateurs et avoir un meilleur rendement du service après-vente.

C. La création de nouvelles structures

Lors de la mise en place du nouvel organigramme en 2016, de nombreuses structures ont été créées par les dirigeants d'EI, et qui sont : exportation, sous-traitance, partenariat, et communication

Dans ce point nous allons voir quels sont les objectifs de la création de ses nouvelles structures.

- Exportation

Le service exportation a été créé pour préparer ses futurs projets d'exportation qui se concrétiseront lors de la consolidation d'un projet de joint-venture avec l'entreprise indienne VIJAI ELECTRICAL LIMITED.

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

- Sous-traitance

Cette fonction a été mise en place par EI pour qu'elle puisse mieux gérer les activités qu'elle sous-traite auprès d'autres entreprises. Cette sous-traitance consiste en la maintenance et la réparation des installations et outils de production qu'elle ne peut pas réaliser soi-même.

- Partenariat

Vu son plan de développement ambitieux qui inclut de nombreux partenaires, cette direction a pour but d'encadrer les projets de partenariat, notamment le projet de joint-venture avec VIJAI ELECTRICAL LIMITED.

- Communication

Le but de cette structure est d'améliorer la communication de l'entreprise avec son environnement externe, ainsi améliorer son image auprès de ses partenaires économiques.

Le redéploiement organisationnel d'EI apportant de nouvelles structures et exprime la flexibilité et la réactivité d'EI face à l'évolution de son environnement interne et externe.

Le changement organisationnel nécessite donc, la redéfinition du rôle des cadres pour renforcer la communication. Ces derniers, du fait de l'augmentation de la communication transversale via les réseaux téléphonique et internet se voient responsabiliser de leur pouvoir qui sera celui de transmettre les informations émanant de la hiérarchie et destinées au personnel d'exécution. Le changement du rôle des cadres va se traduire par le fait qu'ils doivent animer des équipes et les motiver autour du projet de changement.

2.3.2.2 Les orientations du changement organisationnel au sein d'Electro-Industries

Les principaux objectifs visés par ce partenariat sont :

- Accéder aux savoir du partenaire par l'apprentissage pour combler le besoin en compétence ;
- Accéder à la technologie ;
- L'amélioration des produits existants ;
- Lancement des nouveaux produits ;
- Pénétration du nouveau marché ;
- Profiter de l'expérience du partenaire.

A. La compétitivité

Les produits de la concurrence sont compétitifs sur le plan qualité, car ils intègrent de nouvelles caractéristiques liées aux nouvelles technologies et certains composants nouveaux qui permettent de réduire les coûts de production pour appliquer des prix de marché plus bas que ceux de l'entreprise EI.

Le transformateur d'EI se trouve cher par rapport aux produits étrangers importés à cause des prix des inputs principalement importés qui sont élevées, dont le prix des produits importés sont équivalents aux coûts de production des produits d'EI. Les produits de la concurrence sont

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

compétitifs sur le plan qualité, car ils intègrent de nouvelles caractéristiques liées aux nouvelles technologies et certains composants nouveaux qui permettent de réduire les coûts de production pour appliquer des prix de marché plus bas que ceux de l'entreprise EI.

Donc, si l'entreprise EI veut être autonome sur tous les plans : financier, technologique et stratégique, elle doit opter pour une stratégie de coopérations technologiques principalement avec des partenaires étrangers, car il faut admettre que les nouvelles technologies sont maîtrisées par les pays développés, cela pour bénéficier des projets de recherche qui feront l'objet de coopération surtout en cette situation de l'ouverture sur le marché mondial, sachant que le secteur moteur souffre d'un problème de mévente lié à la concurrence des produits étrangers importés (qualité/prix) et l'insatisfaction de la demande des produits transformateurs liée à la sous-exploitation des capacités de production, par conséquent, une analyse des produits de EI face à la concurrence est nécessaire pour pouvoir les positionner sur le marché concurrentiel.

VIJAI ELECTRICAL LIMITED a comme principal objectif l'autosuffisance, donc en finir avec l'importation des transformateurs de grande puissance. La production de cette société sera destinée au marché national notamment la SONELGAZ qui importait ce type de transformateur pour la production de l'électricité.

Cette nouvelle société ambitionne la satisfaction des besoins du marché national en matière d'équipements nécessaires à la transformation de l'énergie produite par les centrales électriques et l'exportation d'une partie de la production est également envisagée selon des termes et un calendrier qui seront arrêtés avec le partenaire étranger. Le marché d'Afrique est l'un des marchés ciblés pour l'exportation.

En effet, la joint-venture soit à la fois un point de production destiné non seulement à couvrir les besoins du marché algérien mais aussi les marchés de la région Maghreb, Moyen-Orient et Afrique.

Les principaux clients d'Electro-Industries sont :

- **SONELGAZ « Client captif »**

Ses métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité et gaz. En effet, Sonelgaz et EI signent des contrats de vente portant sur les transformateurs de grande puissance. D'où, L'entreprise EI réalise avec Sonelgaz un chiffre d'affaires record atteignant les 70% du total des ventes.

- **Les revendeurs**

Ils achètent généralement les moteurs électriques et les transformateurs en vue de les revendre. Cependant, l'entreprise EI réalise avec les commerçants une proportion importante qui atteint 20% du total des ventes.

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

- Les particuliers

Les particuliers achètent les produits en unité, généralement des moteurs à capacité minimum ou les pièces électriques. Ils occupent une proportion de 10% du total chiffre d'affaires d'EI.

Schéma n° 05 : Clientèle d'Electro-industrie en fonction du chiffre d'affaire

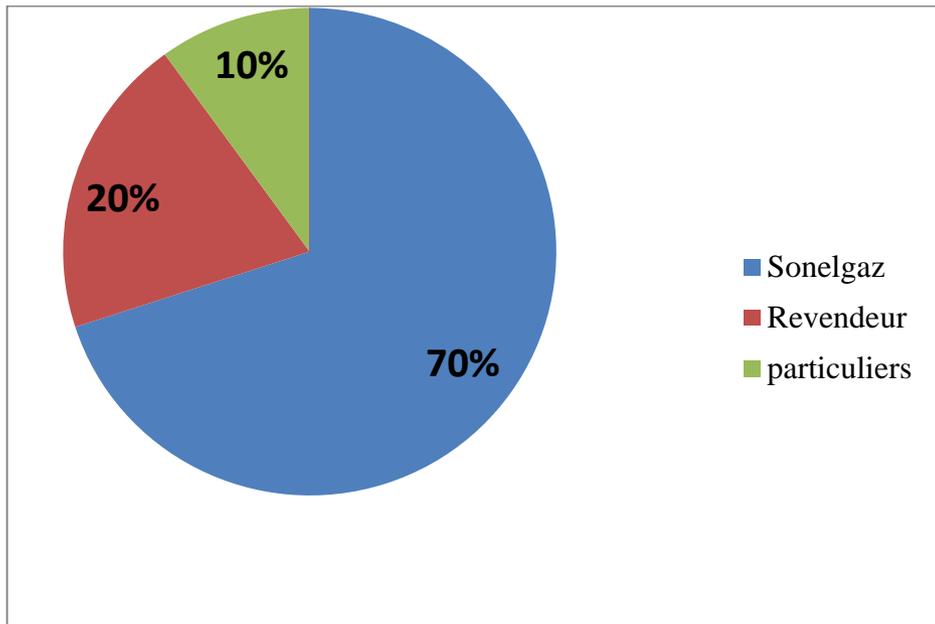
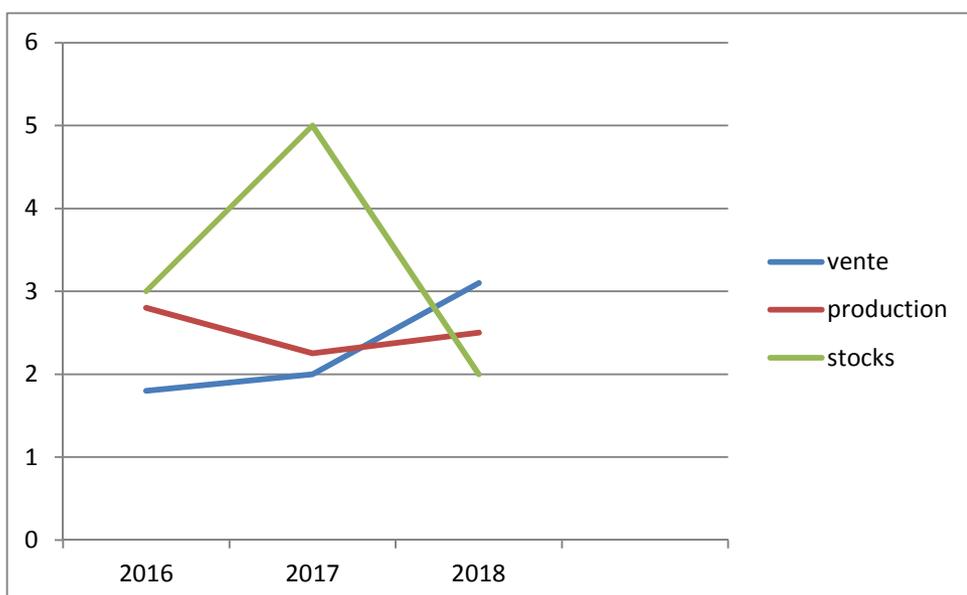


Schéma n° 06 : l'évolution du chiffre d'Affaire, de la production et des stocks d'Electro-Industrie pour la période 2016-2018

U= Milliards de dinars



Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

A travers ce schéma nous constatons que :

- La production est plus au moins stable, ses fluctuations sont légères car EI n'a pas arrêté la production.
- En 2017 EI a atteint son plus bas niveau de production augmentant de ce fait le niveau des stocks.
- Contrairement à l'année 2017, en 2018 le chiffre d'affaires d'EI était d'un niveau plus élevé, et un niveau des stocks plus bas. Cette augmentation du chiffre d'affaire est due à la décision de l'Etat algérien qui consiste à arrêter les importations. Cette décision politique a été bénéfique à EI dans le sens d'attirer les clients qui s'approvisionnaient auprès des importateurs, ce qui a eu pour effet d'augmenter le chiffre d'affaires et de réduire les stocks accumulés.

B. Elargissement et modernisation de la gamme

L'objectif de ce projet est de fabriquer une gamme variée de transformateurs électriques de grande puissance à technologie complexe et qui jusqu'à présent est entièrement importé de l'étranger.

Le volume de production annuelle est de 115 unités de 40-60-120 et pouvant aller jusqu'à 300MVA.

Les transformateurs de la gamme d'Electro-Industries sont de type immergé dans un diélectrique caloporteur minéral régi par la norme CEI60296 à refroidissement de type ONAN.

La partie active est composée de deux enroulements MT et BT de forme cylindrique en cuivre électrolytique disposés concentriquement et monté sur un circuit magnétique de tôles à grains orientée et conçue pour un service continue à une fréquence de 50 Hz et une température ambiante ne dépassant pas 1000 m et 40°C.

La nouvelle unité industrielle a mis en place un riche programme de diversification de sa gamme en produits et des services, par notamment le lancement de la production de transformateurs de grande puissance, la fabrication de moteurs d'ascenseurs et la maintenance des produits de la Sonelgaz. Electro-Industries, leader algérien dans l'électrotechnique et sa gamme variée de produits principalement les moteurs électriques, génératrice, groupes et transformateurs, font de cette société certifiée ISO 9001 un partenaire privilégié dans la politique nationale d'encouragement de la production hors hydrocarbures avec perspective d'exportation et de création d'emplois.

Ce partenariat aura des impacts positifs sur la réduction de l'importation de ces équipements avec un gain considérable en technologie.

a. Les anciens transformateurs

Les transformateurs d'Electro-Industries sont conformes en tous points aux recommandations de la CEI 60076 ainsi qu'à celle de la VDE 0532.

Les trois types de transformateurs de distribution sont :

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

- Les transformateurs de distribution à étanche à remplissage total avec bornes en céramique,
- Les transformateurs de distribution à étanche à remplissage total avec bornes embrochables ;
- Les transformateurs de distribution respirant.

Leurs gammes de tensions sont comme suit :

- Moyenne tension : (5.5-10kV) 10N et (30 kV) 30N,
- Basse tension : 400 V à vide entre phases et 231 entre phase en neutre.

b. Les nouveaux transformateurs

Les transformateurs hermétiques à grande puissance avec :

- Une gamme de puissances : 40 - 60 - 120 et 300 MVA ;
- Une gamme de tensions : 60 - 200 et 400 KV.

C. La sous-traitance

L'unité prestation technique assure la maintenance des équipements de production et la fabrication des pièces de recharge.

Aussi elle offre ses services aux clients de l'entreprise en termes de sous-traitance notamment à l'ENIEM à savoir le moteur climatiseur et un nombre de tests d'essais.

Grace à l'expérience acquise par le personnel de cette unité et à son capital technologique en l'occurrence les laboratoires chimiques et physiques, cette dernière peut effectuer d'autres fabrications pour d'autres entreprises dans le cadre de la sous-traitance.

Toutes les activités qui sont associées à la fabrication de nouveaux transformateurs comme flux des processus doit être fait dans l'usine de la société algérienne tel que l'assemblage des noyaux, enroulement, assemblage des bobines, assemblage des noyaux bobine et cuvage et test sauf les cuves et les diverses pièces métalliques doivent être sous-traités donc, les matières premières et les composants seront externalisés dans un avenir proche et c'est à EI de saisir cette opportunité.

Les sous-traitants locaux : Constituent les différentes filiales des Groupes IMETAL et AGM et autres entreprises publiques et privées.

En attendant le développement de la production locale de ces matériaux, EI fait recours à l'importation avec l'aide de l'expérience de VIJAI tout en faisant bénéficier la société mixte des mêmes avantages que VIJAI obtient auprès de ses fournisseurs en termes de qualité-prix.

Chapitre III : Le partenariat une nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

Conclusion

Le système et les conditions locales du pays ne favorisent pas un développement interne des technologies surtout dans le secteur industriel.

De ce fait, grâce au partenariat avec le partenaire VIJAI ELECTRICALS LIMITED, l'entreprise EI pourra faire face aux contraintes actuelles, financières et technologiques et celles du marché, accéder à des nouvelles technologies et bénéficier du savoir-faire de partenaire.

En effet, l'entreprise se permettra d'intégrer différentes techniques et réaliser des produits compétitifs aux niveaux national et international avec une technicité très avancée.

Il faut souligner que l'exploitation des technologies transférées depuis les sources internationales est assurée par une main d'œuvre locale dont les compétences sont consolidées par des formations spécialisées et une assistance technique de la part des entreprises émettrices

Le partenariat ALgéro-Indien permet la réduction des facteurs de dépendance à travers la maîtrise d'une des plus hautes technologies, maîtrise des coûts ainsi que la contribution à la création d'une valeur ajoutée locale.

Cette coopération Algéro-Indienne permettra le transfert de technologie de VIJAI ce qui permettra d'améliorer la maîtrise technique et la performance du partenaire algérien et ce nouveau projet redonnera un nouveau souffle à l'entreprise EI qui était à un moment donné essoufflée et à bord de la faillite à cause de la concurrence notamment les produits importés.

Conclusion générale

Conclusion Générale

Du point de vue des pays en développement, comme c'est le cas de l'Algérie, l'intérêt du partenariat est de rattraper le retard que les entreprises accusent. Il se présente comme une stratégie de sortie de crise et un moyen de réhabiliter des firmes en difficulté.

Electro-Industrie, Sonelgaz et VIJAI ELECTRICAL LIMITEDS par la coopération pourront réduire les incertitudes de l'environnement économique grâce à la répartition des risques entre les partenaires, l'élargissement de leurs débouchés, l'unification de leurs forces et de leurs ressources pour renforcer leur position stratégique et atteindre des objectifs communs.

Pour cela, il faut :

- Développer et maintenir un haut niveau de la qualité technique notamment dans le cas d'une certification ISO ;
- Promouvoir le savoir technique en relation avec ses activités et développer une véritable politique marketing ;
- Elaborer et mettre en œuvre une politique de développement du capital humain qui constitue un enjeu important de développement stratégique, de performance et de rentabilité de la société ;
- Mettre en œuvre une stratégie organisationnelle et managériale
- afin d'accompagner le développement industriel national ;
- Transférer et préserver le savoir et le savoir-faire et la technologie afin d'assurer la pérennisation de la société ;
- Assurer une formation continue et contribuer à la recherche et développement en associant les industries et les centres de recherche ;
- Réaliser une intégration optimale et évolutive des produits envisagés par ce partenariat ;
- Acquérir tout équipement, installations techniques ou service lié à son activité et à tout procédé et savoir-faire pouvant se rattacher à l'objet social.

En effet, le changement organisationnel est nécessaire pour EI afin de s'adapter à la stratégie de partenariat et atteindre ses objectifs, donc, elle a procédé à :

- La restructuration organisationnelle de son entreprise par la création d'un nouvel organigramme et la création d'une structure au sein de la direction générale chargée du développement industriel et du partenariat ;
- La redéfinition du rôle des cadres pour renforcer la communication ;
- La création d'une usine d'extension des transformateurs hermétiques de grande puissance ;
- L'innovation des procédés de fabrication qui se composera de spécifications, standards, normes, manuels, calculs de conception, de mode de fonctionnement ainsi que tout autres composants qui seront utiles pour la joint-venture pour produire des produits de qualité ;
- L'acquisition de nouvelles machines ;
- L'installation de nouveaux matériaux et l'amélioration des équipements de production ;
- Recrutement externe pour répondre aux exigences des nouveaux postes à créer ;
- Assurer des formations à tous les employés dans les domaines techniques et non techniques par des formateurs étrangers.

Conclusion Générale

En conséquence, le développement du partenariat et de l'incitation à l'investissement étranger pourraient permettre d'atteindre les objectifs suivants :

- Accéder aux savoir du partenaire par l'apprentissage pour combler le besoin en compétence ;
- Accéder à la technologie et profiter de l'expérience du partenaire.
- Assurer la pérennité de l'entreprise par l'amélioration des produits existants et le lancement de nouveaux produits pour être plus compétitive sur le marché ;
- La pénétration de nouveaux marchés.

Pour l'Algérie, sa mission consiste à lever les faiblesses et ouvrir des perspectives nouvelles d'organisation de la coopération internationale car les avantages procurés à l'ensemble du système économique par le partenariat dépendent des différents programmes d'appuis et de soutien que les pouvoirs publics mettent à la disposition des entreprises. Ces programmes doivent être menés en collaboration entre les différentes institutions chargées de la promotion, du partenariat et reposent aussi sur l'existence d'un cadre administratif et réglementaire non contraignant pour offrir l'avantage à l'entreprise industrielle de promouvoir son développement.

Il est donc important à renforcer et à encourager le partenariat par la création d'une situation de stabilité et élaborer des mesures appropriées destinées à lever les contraintes qui freinent et entravent la réalisation des projets et de compléter les instruments traditionnels de développement du partenariat par une assistance spécifique passant par le développement des infrastructures et la protection de l'environnement.

Bibliographie

Ouvrages

- 01 Alain Charle Martinet « Management stratégique : organisation et politique » édition Vuibert Paris 1998
- 02 Alfred DuPont Chandler « stratégie et structure » cité dans Eco et gestion de l'entreprise de C. Bussenault et M. Pretet, éd Vuibert, Paris 1995.
- 03 Aliouat. Boualem « stratégie de coopération industrielle », édition economica, Paris 1996.
- 04 Argyris Chris, Schön Doland , « Apprentissage organisationnel, théories , méthode, pratique » , édition BOECK, Bruxelles, 2002.
- 05 Austissier David et Moutot Jean Michel « Pratiques et conduite de changement, comment passer du discours à l'action, » Edition Donud, Paris, 2003.
- 06 Ansoff Igor « Stratégie de développement de l'entreprise », les éditions d'organisation, Paris 1989
- 07 Babtiste Say Jean « Gagner la compétition mondiale », édition d'organisation paris, 1991.
- 08 Bernard Garette, Pierre Dussauge, Denis Durand, Paul-Jaques Lehmann, Ortega. Paul Leroy-Beaulieu ,
- 09 Carl Von Clausewitz, « Et la théorie de la guerre , dans de la guerre, Politique générale, langages, intelligence, modèles et choix stratégiques » édition les éditions de Minuits, Paris 1995.
- 10 Frédéric Leroy « Les stratégies de l'entreprise » édition Donud, Paris
- 11 Grouard Benoit et Francis Miston « l'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement » 3^{ème} édition Donud Paris 2005.
- 12 Grouard Benoit et Francis Miston « l'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement » 4^{ème} édition Donud Paris 2005
- 13 Garette Bernard et Pierre Dussauge : « Les stratégies d'alliance » Edition d'organisation, Paris, 1996
- 14 G. Probst, O. Bruggiman, J. Vve Mercier, A. Rakotobarison, « Gérer le changement organisationnel » éd d'organisation, Paris,
- 15 G. Charoux « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise » Edition d'organisation, Paris, 1996
- 16 Henry Mintzberg « Structure et dynamique des organisations » les éditions d'organisation, Paris, 1982
- 17 J. Ricou , V. Moissonnier, « Pro en conduite changement, 66 Outils, 11 plans d'action, métiers » édition Vuibert Paris 199
- 18 J. Amelon, J. Cardebat « Les nouveaux défis d'internationalisation, quel développement international pour l'entreprise après la crise » Les éditions de Boeck, Bruxelles, 2010
- 19 Jaques Brénot et Luis .Tuvé « Le changement dans les organisations, 2^{ème} édition Presse universitaires de France, Paris, 1996

- 20 Kalika Michel , Jean Orsoni , Jean Pierre Helfer « Management stratégique » 9^{ème} édition Vuibert , Paris 2013

Bibliographie

- 21 Kourilsky Françoise et Watzlawick Paul « Du désir au plaisir de changer, comprendre et provoquer le changement » édition Dunod Paris 2004
- 22 Lecler Yveline : «Le partenariat industriel, la référence japonaise »1993, P.3
- 23 M.Hammer et J.Champy « LE REENGINEERING, Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances » édition DUNOD , Paris 1993
- 24 M.Plane jean : « théories des organisations » 2^{ème} éd Donud , Paris ,
- 25 M.THIEBAUD, différente approche pour conduire des changements, les éditions d'Organisation, Paris, 2001
- 26 Michael Porter, «choix stratégique et concurrence », éd. Economica , Paris 1982.
- 27 M.Gervais « Stratégie de l'entreprise » édition Economica, Paris,2003
- 28 M.Fréchet « Prévenir les conflits dans les partenaires d'innovation » Edition Vuibert Paris
- 29 Pierre Pascal : « Le changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines » éd Harmathan, 2003
- 30 P.Collerette, M.Lauzier et R.Scheinder « le pilotage du changement », édition, presse de l'université du Québec, 2013
- 31 R.A.Thietart, T.M.Xuereb, « Stratégies, concepts, méthodes, mise en œuvre » Edition Donud,Paris 2005
- 32 S.Dolan « Psychologie et comportement organisationnel » édition Gaëtan Morin, Paris, 1996.
- 33 Shimon L. [et al], psychologie du travail et comportement organisationnel édition. Gaëtan Morin, Paris, 2002
- 34 Stratégor « Toute stratégie d'entreprise » édition Dunod, Paris 2016.
- 35 T.Atamer et R.Calori « Diagnostic et décision stratégique » édition Dunod, Paris 1989 .
- 36 Van Chan Nyugen , Ponson Bruno, Hirsch George « Partenariat d'entreprise et mondialisation » édition Karthala, Paris,1999.

Dictionnaires et Encyclopédies

- 1 Jean Pierre Helfer et Jean Orsoni « L'encyclopédie de management » Edition Vuibert. Paris
- 2 Olivier Meier, « Dico de manager, 500 clés pour comprendre et agir » édition Dunod, Paris ,2009.

Mémoires et thèses

- 1 A.Arab , « Dynamique d'apprentissage organisationnel dans le cadre de la mise en place du système de management par la qualité totale cas ENIEM » thèse de doctorat sous la direction de Ouamar Aliziane.M, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2016.
- 2 SIKHER Hakima « Partenariat d'innovation technologique : Une opportunité concurrentielle pour les entreprises : cas SAIDAL » thèse de magister à l'université Mouloud Mammeri,Tizi-Ouzou2012

Table des matières

Table des Matières

Introduction générale.....	2
Chapitre I : L'Approche conceptuelle du partenariat.....	
Introduction.....	6
Section 1 : Approche théorique sur la stratégie d'entreprise et le partenariat	7
1.1. La stratégie d'entreprise.....	7
1.1.1 Définitions de la stratégie.....	7
1.1.2 Historique de la stratégie et son évolution	8
1.1.2.1 La première période : Les années 1960.....	8
1.1.2.2 La deuxième période : Les années 1970.....	8
1.1.2.3 La troisième période : Les années 1980	8
1.1.2.4 La quatrième période : Les années 1990.....	8
1.1.3 La démarche stratégique	9
1.1.3.1 La formulation des objectifs	9
1.1.3.2 Le diagnostic	9
1.1.3.3 Analyse du positionnement stratégique	11
1.1.3.4 Formulation des choix stratégiques	11
1.1.3.5 Mise en œuvre des choix stratégiques.....	11
1.1.3.6 Contrôle stratégique.....	11
1.1.4 Les niveaux de la stratégie.....	13
1.1.4.1 La stratégie générale d'entreprise (corporate strategy)	13
1.1.4.2 La stratégie par domaine d'activité (business strategy).....	13
1.1.4.3 La stratégie fonctionnelle (functional strategy)	13
1.1.5 Les orientations stratégiques	13
1.1.5.1 Les stratégies génériques	13
1.1.5.2 Les stratégies de développement.....	14
1.1.5.3 La croissance modalité de mise en œuvre de la stratégie.....	14
1.1.5.4 Les stratégies de coopération.....	15
1.1.5.5 Les stratégies d'internationalisation	15
1.2 La stratégie de partenariat	17
1.2.1 Les fondements théoriques de la stratégie de partenariat	17
1.2.1.1 La théorie des coûts de transaction :	17
1.2.1.2 La théorie de l'avantage concurrentiel et relationnel.....	18
1.2.1.3 L'approche stratégique.....	18
1.2.2 Définitions du partenariat	18
1.2.3. Les types de partenariat	19

Table des Matières

1.2.3.1 Le partenariat commercial	19
1.2.3.2 Le partenariat industriel	19
1.2.3.3 Le partenariat technologique	20
1.2.3.4 Le partenariat financier	20
1.2.4 Les objectifs du partenariat	21
1.2.4.1 Le transfert technologique	21
1.2.4.2 La réduction des coûts.....	21
1.2.4.3 L'amélioration de la compétitivité.....	21
1.2.4.4 Source d'allocation des ressources financières.....	21
1.2.4.5 La réalisation d'une synergie entre les opérateurs concernés.....	21
1.2.4.6 La réduction des risques	21
1.3 Les étapes du partenariat	22
1.3.1 La détermination de l'objet de partenariat.....	22
1.3.2 La recherche du partenaire	22
1.3.3 Le choix ou la sélection de partenaire	22
1.3.4 La négociation de partenaire.....	22
1.3.5 Démarrage du projet de partenariat	24
1.3.6 L'évolution du projet de partenariat	24
Section 02 Les aspects stratégiques du partenariat	24
2.1 La forme juridique de la coopération	24
2.1.1 Définition du contrat de partenariat	24
2.1.2 Les objectifs du contrat de partenariat	24
2.2 Les accords de coopération	25
2.2.1 La stratégie de coopération entre entreprises concurrentes.....	25
2.2.1.1 Les alliances de Co-intégration.....	25
2.2.1.2 Les alliances de pseudo-concentration	26
2.2.1.3 Les alliances complémentaires.....	27
2.2.2 Les stratégies de coopération entre entreprises non concurrentes	28
2.2.2.1 Les joint-ventures de multinationalisation.....	28
2.2.2.2 Les partenariats verticaux.....	28
2.2.2.3 Les accords intersectoriels	29
2.3 Les avantages et les inconvénients du partenariat	29
2.3.1 Les avantages du partenariat	29
2.3.2 Les inconvénients du partenariat	30

Table des Matières

Conclusion.....	31
Chapitre II : Le changement organisationnel	
Introduction	33
Section 1 : Organisation structurelle de l'entreprise.....	34
1.1 L'organisation de l'entreprise	34
1.1.1 Définition de l'organisation	34
1.1.2 Les éléments de base de l'organisation.....	34
1.1.2.1 Le sommet stratégique (sommet hiérarchique).....	34
1.1.2.2 La technostucture.....	34
1.1.2.3 La ligne hiérarchique	34
1.1.2.4 Le centre opérationnel	35
1.1.2.5 Le support logistique	35
1.1.3 Les mécanismes de coordination	35
1.1.3.1 L'ajustement mutuel.....	35
1.1.3.2 La supervision directe	35
1.1.3.3 La standardisation des procédés	37
1.1.3.4 La standardisation des résultats.....	35
1.1.3.5 La standardisation des qualifications	35
1.1.4 Les structures de l'entreprise	35
1.1.4.1 Définition de la structure.....	36
1.1.4.2 L'évolution des structures organisationnelles.....	36
1.1.5 Les différentes structures de l'entreprise.....	38
1.1.5.1 La structure hiérarchique (pyramidale).....	38
1.1.5.2 La structure fonctionnelle	38
1.1.5.3 La structure divisionnaire	39
1.1.6.4 La forme matricielle.....	39
1.2 Le changement organisationnel	40
1.2.1 Définitions du changement organisationnel	40
1.2.2 Les sources du changement	41
1.2.2.1 Les sources externes.....	41
1.2.2.2 Les sources internes	41
1.2.3 Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel	42
1.2.3.1. La technologie.....	42
1.2.3.2 La stratégie	42

Table des Matières

1.2.3.3 La culture	42
1.2.3.4 Le pouvoir	43
1.2.3.5 La configuration	43
1.2.4 Les dimensions et types de changement.....	43
1.2.4.1 Les dimensions du changement	43
1.2.4.2 Les types de changement	44
1.3 Les modes et acteurs du changement organisationnel.....	45
1.3.1 Les modes de changement	45
1.3.1.1 La réorganisation du travail.....	45
1.3.1.2 La réorganisation stratégique.....	46
1.3.1.3 Le ré-engineering des processus d'affaire.....	47
1.3.2 Les acteurs du changement.....	48
1.3.2.1 Les moteurs	48
1.3.2.2 Les soutiens	48
1.3.2.3 Les freins.....	48
1.3.2.4 Les ralentisseurs	49
Section 2 : Gestion du changement organisationnel.....	49
2.1 La démarche du changement	49
2.1.1 La démarche du changement selon Kurt Lewin	49
2.1.1.1 Le dégel.....	50
2.1.1.2 La transformation	51
2.1.1.3 La consolidation.....	51
2.1.2 La démarche du changement selon Collerette.....	51
2.1.2.1 Le diagnostic de la situation insatisfaisante	51
2.1.2.2 Planification de changement.....	51
2.1.2.3 L'exécution du plan d'action.....	52
2.1.2.4. L'évaluation des résultats.....	52
2.2La résistance au changement	52
2.2.1 Le concept de résistance	52
2.2.2 Les causes de résistance au changement	52
2.2.2.1 Les représentations sociales.....	52
2.2.2.2 La peur d'apprendre	53
2.2.2.3 La confiance	53
2.2.2.4 Les discours d'accompagnement de changement organisationnel	53

Table des Matières

2.2.3 Les outils d'appropriation du changement.....	54
2.2.3.1 La communication	54
2.2.3.2 La formation	54
2.2.3.3. L'accompagnement	55
2.3 Le changement Vecteur d'apprentissage organisationnel	56
2.3.1 L'évolution de l'apprentissage organisationnel.....	56
2.3.1.1 de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel	56
2.3.1.2 Apprentissage individuel par référence à la psychologie comportementale.....	57
2.3.1.3 Apprentissage individuel par référence aux sciences cognitives	57
2.3.2 L'apprentissage organisationnel.....	58
2.3.2.1 Apprentissage organisationnel centré sur l'individu	58
2.3.2.2 Apprentissage organisationnel centré sur l'organisation.....	58
2.3.3 Les différentes approches de l'apprentissage organisationnel.....	59
2.3.3.1 L'approche classique de l'apprentissage organisationnel	59
2.3.3.2 L'approche évolutionniste de l'apprentissage organisationnel	59
2.3.3.3 L'apprentissage comme processus d'acquisition des compétences	60
2.3.4 Les différents types d'apprentissage organisationnel.....	60
2.3.4.1 L'apprentissage en simple boucle	60
2.3.4.2 L'apprentissage en double boucle.....	60
Conclusion	61

Chapitre III: Le partenariat : nouvelle orientation nécessitant de repenser l'organisation au niveau d'Electro-Industries

Introduction	63
Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil	64
1.1 Historique, missions et situation géographique de l'entreprise Electro-	64
1.1.1 Historique	64
1.1.2 Les missions d'Electro-Industries.....	65
1.1.2.1 Pour les moteurs.....	65
1.1.2.2 Pour les transformateurs.....	65
1.1.2.3 Réduction des coûts	65
1.1.3 La situation géographique	66
1.2 Forme juridique, Domaine d'activité, capacité de production et Objectifs de l'entreprise Electro-Industries.....	66
1.2.1 La forme juridique de l'électro-industrie et son capital social	66

Table des Matières

1.2.2	Domaine d'activité.....	66
1.2.3	Capacité de production	66
1.2.4	Les objectifs d'Electro-industries.....	67
1.2.4.1	Les objectifs sociaux d'Electro-industries.....	67
1.2.4.2	Les objectifs institutionnels	67
1.2.4.3	Les objectifs commerciaux	67
1.3	Structure et Organisation de l'entreprise.....	67
1.3.1	La structure d'Electro-Industries	67
1.3.1.1	Structure fonctionnelle.....	67
1.3.1.2	Activités opérationnelles	68
1.3.2	Organisation de l'entreprise Electro-Industrie	68
1.3.2.1	Présentation des différents centres d'ELECTRO-INDUSTRIES	68
1.3.2.2	La présentation des trois unités de production	69
1.3.2.3	la structure hiérarchique au niveau de l'entreprise Electro-Industries.....	71
1.3.3.2	La clientèle, fournisseurs et concurrents d'Electro-Industries.....	71
	Section 2 : Méthodologie de l'enquête et analyse des résultats	73
2.1	Présentation du projet et des partenaires.....	73
2.1.1	Présentation du projet.....	73
2.1.1.1	Le capital social.....	75
2.1.1.2	Réalisation d'une extension de production.....	76
2.1.1.3	La capacité de production	76
2.1.2	Présentation des partenaires	77
2.1.2.1	VIJAI ELECTRICALS LIMITED	77
2.1.2.2	La Société nationale de l'électricité et de gaz « Sonelgaz »	78
2.2	La méthode de collecte et traitement d'information.....	79
2.2.1	Les personnes rencontrées.....	80
2.2.2	Les outils de collecte d'information	80
2.2.2.1	L'analyse documentaire.....	80
2.2.2.2	Enquête par entretien	80
2.3	Présentation et analyse de résultat de l'enquête.....	82
2.3.1	La technologie comme facteur de changement organisationnel.....	82
2.3.1.1	L'ancienne technologie d'Electro-Industries	82
2.3.1.2	La nouvelle technologie.....	85

Table des Matières

2.3.2 La restructuration organisationnelle et les orientations du changement organisationnel post- Partenariat.....	88
2.3.2.1 La restructuration organisationnelle d'Electro-Industries	88
2.3.2.2 Les orientations du changement organisationnel au sein d'Electro-Industries	92
Conclusion.....	97
Conclusion générale	102
Bibliographie.....	110

Annexes

ETAT DES REALISATIONS COMMERCIALES PAR CATEGORIES DE CLIENTS

MOTEURS ELECTRIQUES

CATEGORIES DE CLIENTS	QTE	CHIFFRE D'AFFAIRE EN DA	Taux (%) par Clients
A- MOTEURS ELECTRIQUES			
I. FILIALES DE SONELGAZ			
S.P.E / PC /UNITE DE PRODUCTION TIARET	39		2.56%
S/TOTAL 01	39		1.80%
II. DISTRIBUTEURS			
[REDACTED]	3350		18.79%
[REDACTED]	1242		6.56%
[REDACTED]	1105		6.35%
[REDACTED] S.C.	982		5.33%
[REDACTED]	719		5.24%
[REDACTED]	693		4.57%
[REDACTED]	517		3.40%
[REDACTED]	318		2.78%
[REDACTED] ISMAIL	384		2.73%
[REDACTED] S	553		2.57%
[REDACTED]	206		2.37%
[REDACTED]	86		1.25%
[REDACTED] TOUER	187		1.17%
[REDACTED]	129		0.61%
S/TOTAL 02	10471		44.91%
III. CIMENTERIES			
[REDACTED]	72		5.07%
[REDACTED]	63		2.18%
[REDACTED]	31		1.23%
[REDACTED]	29		0.87%
[REDACTED]	28		0.49%
[REDACTED]	26		0.32%
[REDACTED]	34		0.32%
[REDACTED]	7		0.21%
[REDACTED]	19		0.15%
[REDACTED]	14		0.07%
S/TOTAL 02	323		7.68%
IV. AUTRES CLIENTS			
ENTREPRISES ET INSTITUTIONS PUBLIQUES	321		11.17%
CLIENTS PARTICULIERS	634		11.62%
S/TOTAL 05	955		16.06%
TOTAL ME			
	11788		

B- GROUPES ELECTROGENES			
I. ENTREPRISES PUBLIQUE			
COSIDER CONSTRUCTION SPA	33		27.78%
ONAB NUTRITION UNITE PRIMIX EST	1		1.76%
S/TOTAL 01	34		29.54%
TOTAL GE			
	34		29.54%
TOTAL GENERAL			
	11822		

ETAT DES REALISATIONS COMMERCIALES PAR CATEGORIES DE CLIENTS

TRANSFORMATEURS DE DISTRIBUTION

CATEGORIES DE CLIENTS	QTE	CHIFFRE D'AFFAIRE EN DA	Taux (%) par Clients
I. FILIALES DE SONELGAZ			
KAHRIF	414		9.35%
MEI-DRC	127		3.83%
MEI-DRE	207		5.97%
MEI-DRO	57		1.52%
S/TOTAL 01	805		20.67%
II. DISTRIBUTEURS			
[REDACTED]	606		15.22%
[REDACTED]	388		10.96%
[REDACTED]	386		10.24%
[REDACTED]	221		6.42%
[REDACTED]	193		5.65%
[REDACTED]	35		1.36%
[REDACTED]	248		6.94%
[REDACTED]	123		4.70%
S/TOTAL 02	2200		61.48%
III. 1 ERE CATEGORIE GRANDS COMPTES			
[REDACTED]	98		3.55%
[REDACTED]	15		0.59%
[REDACTED]	4		0.16%
S/TOTAL 03	117		4.30%
IV. 2 EME CATEGORIE GRANDS COMPTES			
[REDACTED]	16		0.71%
[REDACTED]	29		0.97%
[REDACTED]	30		0.85%
[REDACTED]	18		0.52%
[REDACTED]	1		0.04%
[REDACTED]	7		0.28%
[REDACTED]	5		0.10%
[REDACTED]	15		0.35%
S/TOTAL 04	121		3.82%
V. AUTRES CLIENTS			
ENTREPRISES ET INSTITUTIONS PUBLIQUES	89		2.97%
CLIENTS PARTICULIERS	123		6.76%
S/TOTAL 05	212		9.73%
TOTAL GENERAL	3455		

Résumé

Dans un environnement en perpétuel changement, les entreprises doivent s'adapter aux nouvelles exigences de l'économie qui est fondée sur l'évolution technologique, la concurrence intense et la mondialisation.

A l'instar des autres entreprises, Electro-Industries pour faire face à ces nouvelles mutations doit redéfinir ses sources et ses formes de croissance, mettre à niveau son capital humain, acquérir de nouveaux équipements et développer la fonction recherche et développement.

Or, Electro-Industries ne peut pas supporter de tels coûts, donc la stratégie de partenariat peut constituer un excellent moyen pour elle afin de développer son processus technologique, innover ses équipements, élargir sa gamme de production et améliorer la compétitivité de ses produits.

A travers notre travail de recherche nous avons mis le point sur la contribution du changement organisationnel dans la réussite et l'atteinte des objectifs visés par les partenaires.

Summary

In a constantly changing environment, companies must adapt to the new requirements of the economy which is based on technological evolution, intense competition and globalization.

Electro-Industries to face these new changes must redefine its resources and forms of growth, upgrade its human capital, acquire new equipment and develop function.

Gold, Electro-Industries cannot bear such costs, so the partnership strategy can be an excellent way for it to develop its technological processes, innovate, innovate. Equipment, expand its production range and improve the competitiveness of its products.

Through our research work we have focused on the contribution of organizational change in the success and achievement of the objectives targeted by the partners.