

LA MONDIALISATION, UN STIMULANT POUR AMÉLIORER LES PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE ALGÉRIENNE

..... Je dirai même que ce sont ces pays qui ont le plus bénéficié à ce jour des échanges internationaux nés de la mondialisation. La majorité de la population de ces pays commence à ressentir concrètement les bienfaits de ces échanges internationaux et à sortir de la misère à laquelle, elle semblait être confinée pour toujours.

Le Vietnam, un pays politiquement comparable à l'Algérie, a vu, grâce à un programme économique attrayant, durant les cinq dernières années un flux élevé et continue des investisseurs étrangers. Les investissements auraient atteint à la fin de l'année 2007, un peu plus de 20 milliards de dollars US, soit 30% environ de son PIB(3). L'ouverture de son économie aux échanges internationaux lui a aussi permis d'enregistrer durant les cinq dernières années un taux de croissance annuel moyen de son PIB supérieur à 8%, même si par habitant, celui-ci demeure encore assez faible par rapport à l'Algérie. Cette croissance a réduit à une forte proportion le taux de la pauvreté dans ce pays. Un peu moins de 20% de la population vit aujourd'hui sous le seuil de pauvreté contre 58% en 1993.

Les résultats de quelques pays émergents, particulièrement ceux de l'Inde et la Chine, commencent déjà à soulever des oppositions fortes dans les pays industrialisés comme les États-Unis d'Amérique et quelques pays européens.....

.....

..... Y a-t-il des pertes d'emplois dans les pays occidentaux à la suite de ces délocalisations ? Oui c'est sûr qu'il y en a et qu'il y en aura encore. Cela réduit - il pour autant, le revenu de leur population ? Non, je ne le pense pas, les statistiques sont là pour le montrer. Le revenu annuel moyen de la population est en continuel progression.

Les emplois que l'on perd d'ailleurs dans le secteur manufacturier à la suite des délocalisations d'entreprises occidentales sont en réalité remplacés, comme le montrent les différentes études menées dans les pays de l'OCDE, par d'autres, notamment dans le secteur des services.

En fait, les changements auxquels nous assistons en matière d'emplois ne sont ils pas dû réellement à une politique inavouée de redistribution du travail dans la scène internationale ? Ou mieux encore, ne sont ils pas la résultante d'un élagage voulu des activités à faible apport technologique et à faible valeur ajoutée des pays développés vers des pays en voie de développement ? Cet élagage, n'est il pas en réalité voulu pour repenser et restructurer le marché international pour faire face à une saturation annoncée des marchés occidentaux ? Cette restructuration ne permettrait elle pas à une catégorie de pays d'avoir indirectement la main sur les économies des pays en voie de développement à travers les délocalisations de certaines de leurs entreprises ?

.....

.....

.... Ces pays représentent à eux seuls une demande potentielle trois à quatre fois supérieure à celle des États-Unis et de l'Union Européenne réunis.

Le maintien du taux annuel moyen de la croissance actuelle des économies de la Chine et de l'Inde transformerait, dans une dizaine d'années 30 à 35% leur population actuelle en une classe moyenne dont les habitudes de consommation ressembleraient fortement à celles des populations occidentales. C'est un peu plus de 1 000 millions de consommateurs qui viennent s'ajouter au marché mondial. Quelle aubaine pour l'entreprise occidentale ! ...

.....

..... Il faudra, cependant mettre un bémol à cette euphorie. La croissance fulgurante de la demande potentielle des pays émergents ne serait pas sans conséquence sur la planète. L'immense besoin en matières premières et en énergie risque, à moyen et long termes de créer des tensions politiques et sociales pouvant être très dommageables pour la planète.

La planète aura - t - elle assez de ressources naturelle pour y répondre ? Quelle seront les conséquences de l'absence de ces ressources sur l'humanité ?

.....

..... L'Algérie, devra donc profiter du re-profilage du paysage économique du monde, pour lancer un programme d'envergure afin de faire de son économie, une économie de marché tournée vers l'extérieur. Celle -ci est, et restera, à mon point de vue, la seule économie qui stimulera le plus, la compétitivité et qui créera des richesses dont les travailleurs ne peuvent qu'en bénéficier.....

.....

..... **Un plan ORSEC** devrait être aussi déclenché par l'État pour déraciner le mal bureaucratique qui range le pays et empêche particulièrement l'étranger d'y investir. Ce dernier avec son apport technologique et sa capacité managériale peut constituer la locomotive de développement dont le pays a besoin pour entraîner avec lui l'entreprise privée algérienne.

Une fois débarrassé de ce carcan, la raison d'être de l'entreprise algérienne, comme n'importe quelle autre entreprise à l'échelle internationale, ne devra pas être autre que celle de faire des profits. Mais, la férocité de la concurrence ne lui laissera certainement pas grand choix quand à la détermination des prix de vente de ses produits ou services. Elle ne les fixera désormais plus, c'est le marché qui le fera pour elle.....

.....

... M Larry Miles, ingénieur à la General Electric, profita du succès que la substitution des matériaux a connu pour développer, dans les années cinquante le concept de l'analyse de la valeur(5). Il découvrit que ce qui compte dans un produit, c'est la fonction qu'il exerce quelque soit la solution utilisée pour la satisfaire.

Cette découverte évolua pour devenir une méthode d'optimisation d'un produit, procédé ou processus. Comme plusieurs autres méthodes, l'analyse de la valeur a été développée aux États-Unis et améliorée au Japon avant d'être exportée vers les années soixante en Europe.

La notion de l'analyse de la valeur est une notion encore absente du vocabulaire « managérial et technique algérien ».....

.....

... La qualité a donc été la principale réponse de l'entreprise face aux évènements et crises qui ont secoué l'industrie, tout au long de son histoire. Elle doit par conséquent se situer au centre des préoccupations majeures de toute entreprise soucieuse de la rentabilité de son activité et de son image de marque sur le marché.

Aujourd'hui encore plus que jamais, la mondialisation est un évènement où toutes les économies, celles des pays émergents, comme celles des pays développés se cherchent continuellement des places dans un marché international incertain.

Le processus actuel de mondialisation est un évènement qui, même s'il est différent dans ses caractéristiques, s'apparente dans sa logique entrepreneuriale et managériale aux évènements qui l'ont précédé juste après la deuxième guerre mondiale dont nous avons évoqué un peu plus haut quelques uns d'eux.....

.....

... La qualification de la main d'œuvre algérienne est un autre aspect dont il faudra aussi tenir compte pour susciter et stimuler la venue des étrangers au pays. Que peut donc faire l'État à ce niveau ?

Il doit investir dans la qualité de l'enseignement à l'université, comme aux écoles de formation professionnelle. La qualité doit primer sur la quantité.

Une fois de plus la qualité est cet élément dont les dirigeants politiques, comme les dirigeants des entreprises doivent tenir compte dans leur stratégie pour réussir l'intégration de l'économie du pays à l'économie mondiale.

L'histoire récente du Japon est un exemple très illustratif du bon qualitatif que son industrie a fait en l'espace d'une vingtaine d'années. Les produits japonais n'étaient ils pas vers la fin des années 50, synonymes de mauvaise qualité ? C'est exactement ce que nous entendons aujourd'hui, à quelques nuances près, sur les produits chinois....

.....

..... En Algérie, même si le politique à une très grande responsabilité dans la situation actuelle de l'économie nationale, le dirigeant de l'entreprise doit aussi assumer sa part. La responsabilité pour résoudre cette problématique est donc partagée. Le politique doit refaire ses devoirs et légiférer dans le but d'encourager les entreprises à accroître le niveau de leur compétitivité dans la scène internationale. Le dirigeant de l'entreprise doit, quant à lui, réorganiser ses processus d'affaires et développer des stratégies susceptibles d'améliorer leurs performances au niveau international.

L'Algérie doit se remettre en cause continuellement et se réorganiser en conséquence pour face aux défis d'aujourd'hui et de demain. On doit s'inspirer des pays émergents

qui ont restructuré leur économie en adoptant à chaque fois que nécessaire des mesures fiscales innovantes pour face à une compétition féroce aussi bien au niveau régional qu'international.

De son côté, le dirigeant de l'entreprise algérienne doit axer sa stratégie de développement sur l'organisation et la manière dont il doit approcher les marchés national et international.

L'axe qualité est la clef de réussite que le dirigeant de l'entreprise algérienne doit mettre dans les premières priorités de son plan stratégique de développement. La partie IV de cet ouvrage se consacre à cet aspect. La problématique est construite sous forme d'une équation dont les variables sont définies par les comportements des clients, des salariés et des actionnaires.

Le défi des dirigeants est de concilier les objectifs souvent contradictoires de ces trois importants acteurs pour maximiser les profits de l'entreprise.

.....

..... Le fournisseur est un autre acteur de l'environnement de l'entreprise que je joindrai volontiers aux trois que j'ai évoqué plus haut. Le management doit, à mon avis, en tenir compte dans les solutions qu'il préconise pour améliorer la performance de son entreprise.

La multiplication des fournisseurs, comme nous le préconisons dans un passé récent peut elle assurer l'approvisionnement de l'entreprise dans les meilleures conditions de coûts, de qualité et de délais ? Nous serons, à première vue, tenté de répondre oui, mais si nous nous fions à l'un des gourous de la qualité de notre siècle W. Edwards Deming(11), nous dirons non. Ce dernier préconise à l'entreprise de réduire le nombre de ses fournisseurs et d'établir plutôt une relation étroite et de confiance avec eux.....

.....

.... W. Edwards Deming va encore plus loin, dans ses propos d'amélioration de la qualité, il propose à l'entreprise d'associer ses sous traitants aux importantes étapes de mise sur le marché de ses produits, depuis la conception jusqu'à la réalisation. Ce que nous appelons le partenariat entre l'entreprise et ses fournisseurs.

Le juste à temps (JAT) ou en anglais Just in time (JIT) est l'une des approches que plusieurs entreprises, particulièrement japonaises ont adoptée pour la réduction de leur stock au début, en cours et à la fin des processus de fabrication.

Elles ont en d'ailleurs fait une exigence pour la construction de partenariat avec leurs fournisseurs et sous-traitants.

Cette approche est d'autant plus vraie aujourd'hui qu'il y a dix ans. Dans un contexte de mondialisation où nous assistons à des délocalisations d'entreprises des pays occidentaux vers des pays émergents.

Les entreprises algériennes peuvent s'associer avec celles provenant de pays industrialisés pour faire face à la concurrence internationale.....

.....

.... La mise en œuvre d'un système de management de qualité répondant à la courante norme ISO 9001:2000 est un des meilleurs moyens à permettre la résolution de l'équation regroupant les acteurs les plus influents de l'environnement immédiat de l'entreprise. Cependant, un tel système ne peut à lui seul, comme je l'avais expliqué dans les chapitres précédents, améliorer les performances de l'entreprise québécoise.

L'amélioration de celles-ci passe par la révision complète de l'approche organisationnelle du fonctionnement actuel de l'entreprise.

Les activités des fonctions de l'entreprise sont aujourd'hui, tellement interdépendantes que les gestionnaires, très à l'écoute du marché, abandonnent de plus en plus les organisations archaïques basées sur les fonctions classiques, cloisonnées sur elles-mêmes et souvent inflexibles que nous avons vu naître au début et au milieu du 20^{ème} siècle. Ils s'attellent plutôt à donner à leur entreprise des organisations dynamiques, orientées beaucoup plus vers les processus où la qualité est omniprésente. Comme nous l'avons expliqué précédemment, les objectifs, les intrants, les sorties, les responsabilités des intervenants et leurs relations sont identifiés et clairement définis au niveau de ces processus.....

.....

.... Le modèle de management basé sur la gestion budgétaire, elle-même axée sur une structuration fonctionnelle et très hiérarchisée de l'entreprise est un modèle de management qui ne donne plus de résultats.

Les années 80 ont vu à ce sujet, deux catégories de dirigeants, appelés classiques et modernistes, se débattre sur l'utilité d'un budget au sein d'une entreprise. La première catégorie de dirigeants considère que l'élaboration d'un budget et le respect strict de sa réalisation est l'aspect le plus important dans la gestion d'une entreprise. La seconde catégorie de dirigeants prétend que la façon de faire des classiques constitue un frein pour le développement d'entreprise, il faudra plutôt insister sur la performance de l'entreprise et non sur le respect strict des objectifs budgétaires.

Oui, il faut juger l'entreprise sur la base de ses performances comme le suggère cette deuxième catégorie de dirigeants, mais pour y arriver, il faudra établir des prévisions et choisir des indicateurs de mesure de ces performances. Ceci nécessite donc la définition des objectifs et la détermination des ressources et des moyens d'action pour les réaliser.....

.....

.... En effet le processus traditionnel d'élaboration et de contrôle du budget préconisé par cette première catégorie de dirigeants constitue un frein au développement de l'entreprise.

Ce processus traditionnel est très utile aux gestionnaires d'administrations publiques telles que les gouvernements et les collectivités locales, est à déconseiller aux

gestionnaires des entreprises à but lucratif dont l'objectif premier est la performance de leur entreprise. Il est lourd, couteux et exige un effort humain extrêmement important, le plus souvent avec des résultats en deçà des attentes. Les prévisions dans ce processus traditionnel sont inflexibles et souvent très long à réviser, alors que les entreprises opèrent aujourd'hui dans un marché très dynamique dont les besoins et les exigences changent presque tous les jours. Ces changements requièrent des ressources et un style de management nouveau que la gestion traditionnelle par budget ne peut malheureusement pas y faire face. Dans la gestion budgétaire traditionnelle, le souci majeur des dirigeants de l'entreprise est de respecter à tout prix les coûts et prévisions budgétaires. Cet entêtement accapare le plus souvent toute l'énergie des dirigeants et ne leur laisse guère de temps pour s'occuper ni de la stratégie, ni du développement à moyen et long terme de leur entreprise....

.....

..... Plusieurs modèles de planification sont actuellement proposés par des bureaux de conseils en management et mis en œuvre avec des succès souvent très mitigés, parce que ces modèles demeurent de mon point de vue encore de l'apanage des financiers et laissent peu de place aux non financiers.

L'objectif de l'exposé que je me propose de développer ci-dessous est de démystifier cette notion dont la plupart des dirigeants des entreprises l'attribuent aux services financiers et comptables au point où certains directeurs généraux laissent, ce domaine entre les seules mains de ces services.

Cet exposé permettra, à chacun au sein de l'entreprise d'être un acteur actif dans le processus de planification budgétaire que j'ai intentionnellement appelé processus de gestion de la performance pour lui éviter cette connotation financière dont il est victime. Ils apprendront ainsi à valoriser et à mesurer la performance des processus qu'ils pilotent en fonction des objectifs qui leur sont assignés et de décider des actions d'amélioration à mettre en œuvre.....