

L'EXCELLENCE ORGANISATIONNELLE PASSE PAR UN SYSTEME D'INFORMATION EXCELLENT

Préparée par MM. **Aoumeur AKKI ALOUANI**
et **Tidjani BERREGUI**
Université FERHAT Abbas- Algérie

I – INTRODUCTION :

Le concept « **d'excellence des organisations** » est venu s'ajouter à une liste déjà longue de concepts utilisés pour définir les différentes acceptions de celui de « performance ». C'est le critère le plus récent de mesure de la performance de l'organisation.

« Tous les modèles proposant une représentation du concept de performance aboutissent à la même conclusion : c'est un concept (ou un construit) difficile à appréhender à cause de ses dimensions multiples¹. » Allant dans le même sens, la performance est pour A. Savoie et E. Morin (2001), « un construit, défini de différentes façons, selon les intérêts, les valeurs, la formation, le statut et l'expérience des évaluateurs et selon l'usage qu'ils veulent en faire »²

La performance étant la mesure de l'efficacité, de l'efficacé, du rendement, de la productivité, de la rentabilité, de la communication, de la qualité, de la compétitivité, de la gouvernance, de l'excellence organisationnelle et bien d'autres...

Comme les autres concepts, qui sont au fur et à mesure de l'évolution venus compléter celui de performance, le concept 'd'excellence des organisations' retient de plus en plus l'intérêt des chercheurs et des organisations de 'consulting'. Même les associations créées à l'origine pour le management de la qualité sont utilisées pour définir les critères qui permettront à leurs membres d'atteindre un niveau d'excellence durable. Tel est le cas, par exemple, de la Fondation Européenne pour le Management de la Qualité (EFQM), ou la Chaire de Recherche du Canada sur la Performance des Entreprises de l'Université du Québec à Trois-Rivières, ou les 'centres d'excellence' en recherche et développement technologique (RDT) créés un peu partout dans le monde et particulièrement au Etats Unis d'Amérique (par exemple le MIT de la Silicon Valley créé par l'Université de Stanford), et bien d'autres. Certain, à travers l'observation du mode de fonctionnement des entreprises les plus performantes, on pu définir les 'vecteurs d'excellence' qui caractérisent l'ensemble des entreprises qui ont réussies. Même s'il n'y a pas de recette unique pour atteindre l'excellence, c'est en **observant** qu'on peut tirer des conclusions pour définir une stratégie spécifique à chaque organisation et chaque environnement. C'est à ce niveau qu'intervient le système d'information.

'L'excellence' ou 'bonne gouvernance' intéresse même les politiciens. Ce concept est venu compléter celui de « qualité », qui a succédé à celui de « communication ». Les deux ont marqué les théories des organisations les trente dernières années, faisant l'objet de plusieurs publications et applications en entreprises.

« L'excellence organisationnelle » est-il un concept en vogue, qui sera vite passé de mode ? Ou bien l'apparition d'une nouvelle stratégie des organisations en réponse aux nouveaux défis lancés par le phénomène de la 'nouvelle économie', appelé encore 'économie du savoir', 'économie de l'information', 'économie numérique', 'économie des réseaux', ou 'net économie' ?

C'est en analysant les caractéristiques de l'environnement actuel des organisations et les facteurs qui ont contribué à son évolution qu'on peut avancer un certain nombre d'hypothèses qui seront confirmées ou infirmées par l'évolution de l'environnement qui se caractérise par une dynamique sans précédent. Ces hypothèses sont nécessaires pour éclairer les décideurs des organisations, quelque soit leurs buts, dans la mise en place de leurs stratégie face à la mondialisation des économies et à la compréhension de l'environnement actuel des affaires.

L'excellence organisationnelle est avant tout un *résultat*. C'est la capacité de l'organisation de mettre en œuvre les *outils* nécessaires pour répondre aux attentes de ses différents partenaires et de les *satisfaire* par ses *réalisations effectives*. L'excellence est atteinte quand l'organisation peut, en mettant en œuvre les moyens nécessaires, satisfaire ses parties prenantes (la clientèle, les employés, les propriétaires, la communauté et bien d'autres). C'est selon l'expression de Raymond³, la capacité de situer l'organisation parmi celles de '*classe mondiale*'.

Ce concept est lié aux conditions de la création de *valeur*. Après la production de masse, comme source de création de valeur, est venue la nécessité de la '*différenciation*'⁴. L'avantage compétitif est dans la production de produits, de services ou d'informations différentes, exclusives, non imitables ou à la rigueur difficilement, et peuvent rester inaccessibles assez longtemps pour faire profiter leurs initiateurs. La plus value est obtenue par le savoir, les connaissances, donc la possibilité d'être complètement et rapidement informé, de préférence avant les concurrents.

C'est avec un niveau d'excellence durable que l'entreprise peut assurer sa pérennité.

L'excellence est donc un résultat, qui nécessite la mise en œuvre d'outils adéquats pour l'atteindre. Le système d'information de l'organisation est la pierre angulaire de toute politique d'excellence. *L'organisation ne peut espérer atteindre un niveau d'excellence sans posséder un système capable de collecter, enregistrer, traiter et diffuser de l'information, en interne et en externe*. Le Moigne, dans sa théorie des systèmes, l'a d'ailleurs placé entre le sous système dit 'opérant' ou 'd'exploitation' que Porter a qualifié de 'chaîne de valeur', et le sous système dit de 'pilotage' que Fayol a comparé au cerveau humain.

L'objet de cette contribution est triple : Elle cherche dans un premier temps à situer le concept 'd'excellence' parmi les autres concepts définissant la performance ; de démontrer ensuite la relation entre l'excellence comme résultat et le système d'information comme le moyen incontournable pour l'atteindre ; de voir enfin, comment l'organisation algérienne (à but lucratif ou non), peut s'élever au 'rang mondiale' en développant un système d'information 'excellent', pour prétendre pouvoir affronter la concurrence et

assurer sa pérennité et sa place dans un environnement de plus en plus mondialisé où seules survivent les organisations qui se fixent des objectifs claires (opérationnels, tactiques et stratégiques) et qui arrivent à mettre en place les outils adéquats pour mobiliser toutes leurs ressources pour les atteindre.

II – L' « EXCELLENCE ORGANISATIONNELLE » EST UN CRITERE, PARMIS D'AUTRES, DE MESURE DE LA « PERFORMANCE » :

Le mot « performance » renvoie étymologiquement à l'idée d'accomplissement⁵. Dans le langage courant, il est utilisé pour signifier un bon résultat. On parle de performance et de contre performance. Dans le contexte culturel, le « performer » est celui qui réalise de nouveaux records non encore atteints auparavant.⁶

L'excellence organisationnelle est au centre du concept de performance. C'est « *atteindre des niveaux d'efficience, de productivité, d'efficacité et de compétitivité qui les qualifient en tant qu'entreprises 'de classe mondiale' (Edgeman, Dahlgaard et Dahlgaard, 1999)* »⁷ C'est le fait d'être le meilleur dans tous les critères de mesure des différentes formes de performance.

On peut citer, comme l'encyclopédie de gestion,⁸ différentes formes de performance :

1- Performance économique et financière : elle est mesurée par le rendement et la rentabilité à court terme. C'est une conception américaine des années quatre vingt, utilisée pour mesurer la réussite des managers;

2- Performance sur le très long terme des entreprises japonaises;

3- Performance sous l'angle de la *pérennité de l'entreprise* et donc dans ses dimensions stratégiques par la construction d'un *système d'excellence*;

4- Performance concurrentielle: C'est le résultat de l'intégration de l'entreprise dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles de jeu. C'est le résultat d'une interaction entreprise-milieu;

5- Performance organisationnelle: Elle est de nature socio-économique, elle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon avec laquelle elle parvient à les atteindre.

Le concept 'd'excellence organisationnelle' développé par la théorie des organisations, se situe dans le cadre d'une **vision systémique et stratégique** de l'organisation. Il est le résultat de la performance collective de l'organisation, qui n'est pas la somme de performances individuelles de ses différentes ressources. Ce transfert de l'individu vers l'ensemble est devenu nécessaire en interne, à l'intérieur même de toute organisation, qu'elle soit à but lucratif ou non ; et en externe, avec d'autres organisations. C'est la capacité de partager l'information et de se transformer en 'organisation apprenante'.

Dans la « nouvelle économie », les organisations doivent centrer leurs efforts sur le cœur de leur métier, où elles peuvent 'exceller' ('core competences'), avoir un impact positif et direct sur leur avantage comparatif, et agir en partenariat, en complément de leurs propres ressources, pour les activités de 'soutien', pour réaliser leurs stratégies et atteindre leurs objectifs durablement. On parle de plus en plus 'd'externalité' (outsourcing) et de 'centres de services partagés' pour que l'entreprise puisse se consacrer uniquement au cœur de son métier.

Pour atteindre l'excellence, il n'y a pas de recette miracle. Un nombre de plus en plus grand d'associations qui existaient déjà ou se constituent pour définir, à partir d'études empiriques (sur questionnaires ou observation) faites sur les organisations qui ont réussies, une liste de 'critères d'excellence'. L'EFQM (European Foundation for Quality Management) a défini un modèle d'excellence durable qui permet à ses membres de se situer par rapports aux différents critères définis, et d'ajuster donc leurs stratégies et leurs actions vers la réalisation de l'ensemble de ces critères. Ces concepts qu'il considère fondamentaux pour toute organisation qui voudrait atteindre un niveau d'excellence durable sont selon lui au nombre de huit :

- 1 - L'orientation résultats :
- 2 - Orientation clients
- 3 - Le leadership et la constance des objectifs
- 4 - Le management par les processus et les faits
- 5 - Le développement et l'implication des personnes
- 6 - La formation continue (apprentissage), l'innovation et l'amélioration
- 7 - Le développement des partenariats
- 8- La responsabilité sociale/ sociétale de l'organisation.

Ces mêmes critères sont attribués à *l'action stratégique* de l'entreprise qui cherche à atteindre et garder un avantage concurrentiel durable. En plus de 'l'orientation résultat' vision systémique qui consiste à satisfaire l'ensemble des parties prenantes (stakeholders), en réalisant des résultats effectifs ; les autres critères peuvent être classés en critères de gestion internes et critères de gestion externe.

1) **les critères de gestion externe :**

a – L'orientation client :

Compte tenu de l'environnement actuel des entreprises qui se caractérise par une surproduction sur l'ensemble des marchés, et la disparition progressive des frontières quant au déplacement des produits et services, la gestion des entreprises est tirée par l'aval. C'est le comportement du client qui dicte la stratégie que doit adopter toute entreprise pour assurer sa pérennité.

b – Le développement des partenariats :

En se concentrant sur le cœur de leur métier pour maximiser leur efficacité, des entreprises recourent de plus en plus à des formes de gestion contractuelles des activités secondaires, en :

1) - 'externalisant' un certain nombre d'activités, comme par exemple le traitement de l'information. L'externalisation diffère de la sous-traitance. En externalisant, l'entreprise détache ses propres ressources chez le fournisseur de services. Les relations entre les deux parties sont des relations contractuelles.

Les avantages de l'externalisation sont multiples ; ils sont opérationnels, technologiques et financiers.

A – les avantages opérationnels sont doubles :

- d'une part, l'organisation se libère des activités non fondamentales dans la création de valeur, et se consacre aux plus importantes ;
- d'autre part, elle bénéficie du savoir-faire de 'spécialistes', avec lesquels elle crée des relations contractuelles.

B – les avantages technologiques :

Aucune organisation ne peut investir dans des technologies coûteuses, les maîtriser et les utiliser pleinement. Alors que les organisations spécialisées dans l'offre de services liés aux Technologies de l'information peuvent investir et gérer avec efficacité ce genre d'outils tout en introduisant de nouveaux en relation avec l'évolution de leur métier.

C – les avantages financiers sont doubles :

- les charges des services 'immatériels' sont fixes. L'externalisation permet de les répartir sur un nombre élevé de clients ;
- les Technologies de l'information sont coûteuses et évoluent très vite. Aucune organisation ne peut avoir le temps d'amortir ses investissements avant que d'autres systèmes (hard ou soft) apparaissent.

En Algérie, le recours à l'externalisation du système d'information peut être la solution pour :

- obtenir les informations nécessaires à la gestion opérationnelle et stratégique dans la forme, la quantité et les délais nécessaires à la réactivité qu'exige l'environnement des entreprises économiques, qui se mondialise de plus en plus rapidement.

A entendre les pouvoirs publics, l'espace économique de l'Algérie sera inéluctablement et totalement ouvert à la concurrence internationale d'ici l'an prochain, et l'objet de convoitise des entreprises transnationales.

- Bénéficier des TIC (technologies de l'information et de communication) les plus récentes et au moindre coût.

2) - créant des 'centres de services partagés' avec des entreprises filiales, partenaires ou concurrentes qui fournissent des prestations à chacun de ses membres. Ces centres vont permettre une utilisation efficace des ressources et donner des résultats

meilleurs et moins chers en regroupant dans la même structure un personnel qualifié, avec des objectifs clairs et des moyens adéquats pour les atteindre (c'est le cas des centres d'excellence au niveau régional pour la recherche et développement technologiques (RDT), ou certaines activités de soutien, par exemple.).

Cette solution ressemble à la précédente, mais sous une forme différente. Dans l'externalisation, l'organisation tisse des liens contractuels avec une tierce organisation spécialisée dans le domaine (le cas, par exemple, de cabinets d'expertise comptable, de traitement de l'information....); alors que 'les centres de services partagés' sont des structures créées par un groupe d'organisations ou associations pour permettre à ses membres d'être plus efficaces et plus efficaces en gérant ensemble dans une structure autonome, totalement consacrée à l'activité objet du centre mis en place.

Le ministère de l'enseignement supérieur, comme celui de la santé, d'ailleurs, (deux exemple que je connaît), peuvent créer chacun son 'centre de services partagés' pour la mise en place et la gestion de l'information (statistiques) pédagogique et scientifique. Les universités et les structures de soins peuvent ainsi se consacrer à leurs tâches respectives d'une manière plus efficace et encourager le développement de 'poches d'excellence' au niveau de certaines universités ou CHU. Cette politique peut réussir si ces 'poches d'excellences' sont 'attelés' à des 'centres d'excellence' nationaux ou étrangers.

Le ministère de la santé, par exemple, n'arrive pas à mettre en place son système de comptabilité analytique, qui est le premier pas pour réussir un système d'information, condition sine qua non pour développer un système national de soins performant. De même pour l'enseignement supérieur, à part la comptabilité publique, aucune université ne peut prétendre pouvoir fournir des statistiques complètes sur son passé et des perspectives de développement chiffrées, pour le futur. Alors que les technologies de l'information facilitent la tenue d'un système d'information performant, qui peut être centralisé au niveau national, dans une même structure autonome (un 'centre de services partagés'), sachant surtout, que la plupart des flux informationnels des universités sont du type 'structurés', (algorithme) et répétitifs.

c – La responsabilité sociale/sociétale de l'organisation :

Les dépenses sociales et environnementales sont de plus en plus considérées comme faisant partie des charges nécessaires pour entretenir et assurer la pérennité de l'entreprise à long terme. Certaines dépenses sont de toutes les façons imposées par les réglementations nationales et internationales pour sauvegarder l'environnement.

2) Les critères de gestion interne :

a - Le leadership et la constance des objectifs : les dirigeants doivent avoir une vision claire des objectifs et des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre, et rallier autour de cette vision l'ensemble des membres de l'organisation.

b - Le management par les processus et les faits : c'est l'existence d'un système d'information décentralisé qui rendra possible une gestion cohérente d'un ensemble de processus hétérogènes et permettra des mises à jour selon les faits passés, présents et les perspectives futures.

c - Le développement et l'implication des personnes : définir leurs contributions, suivre leurs réalisations et reconnaître leur mérite par des récompenses à la hauteur de la valeur ajoutée que chacun apporte à l'organisation.

d - La formation continue (apprentissage), l'innovation et l'amélioration : asseoir une culture d'amélioration permanente, en valorisant la participation de chaque membre de

l'organisation même au plus bas de l'échelle, et créer un climat d'apprentissage continu grâce à une système d'information et de communication qui informe et valorise l'apport de chacun.

L'organisation structurelle caractérisée par les critères 'd'excellence' cités plus haut, permettra de développer, avec l'aide d'un système d'information 'excellent', un certain nombre de compétences qui caractérisent une organisation qui réussit dans la durée, à lever les défis de son environnement et survivre contre vents et marais. Les italiens les qualifient de 'hénokiens'.

En faisant le point d'une étude sur le mode de fonctionnement des entreprises les plus performantes, BREENE D'Accenture⁹, a cité un éventail de cinq compétences qui sont partagées par ces entreprises :

1 – perspicacité : « *discernement qui leur permet d'identifier sans faille les principaux moteurs de création de valeurs présents et à venir* », anticiper et s'adapter aux bouleversements socio-économiques de leur environnement.

2 – flair : capacité de concrétiser leurs intuitions ;

3 – déceler et mettre en valeur les compétences existantes dans l'organisation ;

4 – s'investir complètement dans le cœur de leur métier, donc ne pas hésiter à externaliser, partager, recourir aux alliances et partenariats ;

5 – spécificités culturelles propres qui les prédisposent à l'excellence.

Ces cinq compétences, d'après le même auteur, ont en commun « *la faculté de pouvoir simultanément gérer le présent et l'avenir* ». L'auteur a conclu que « *l'excellence ne procède pas seulement d'une disposition naturelle : c'est également un art qui s'acquiert.* »

Les huit critères d'excellence et les cinq critères de compétence qui en découlent ne sont qu'un échantillon des différentes recettes préconisées par les publications sur le mode de fonctionnement des organisations qui ont réussi malgré un environnement hostile, complexe et turbulent, qui se caractérise par une concurrence mondiale, un niveau d'incertitude très élevé, et nécessite une adaptation permanente de l'entreprise pour assurer sa pérennité. Il serait intéressant, d'étudier le cas d'entreprises algériennes qui ont montré des capacités de résistance aux contraintes et aux perturbations d'une économie en transition et en pleine mutation. C'est à ce prix qu'on pourrait faire ressortir les critères d'excellence propres à l'environnement actuel de l'entreprise algérienne.

On constate que l'ensemble des critères cités précédemment concernent la capacité de 'gouverner' l'organisation. « *Selon Wiener, "gouverner", au sens large, suppose de maîtriser le mécanisme de "rétroaction" par lequel interagissent les constituants du système que l'on veut contrôler. L'information est au cœur de la solution car elle permet "d'orienter" l'entropie du système, c'est-à-dire de le gouverner.* »¹⁰

Shanon, mathématicien et créateur de la théorie de l'information, a comparé la notion d'information, à la notion thermodynamique d'entropie. L'Information est, comme l'Entropie, une mesure du degré de désordre. D'où : contrôler l'information c'est contrôler (limiter) le désordre.¹¹ Allant dans la même direction, pour Guyot (2004), l'information est prise dans un sens large,

« comme une forme stabilisée résultant d'une intention de formalisation et donc de mise en ordre, c'est-à-dire possédant un principe organisateur puissant .»¹² L'information est donc un moyen d'**action**; elle possède une capacité **structurante** de l'organisation considérée comme « un ensemble de moyens tenus ensemble par des règles et assemblés autour d'un but qui la contraint et oriente ses activités. »¹³

III - L'INFORMATION ET L'EXCELLENCE ORGANISATIONNELLE :

Pour lever le défi de 'l'excellence' et celui de la qualité, il faut avant tout considérer l'entreprise comme '**système informationnel**'¹⁴. Galtier et Parmentier sont à l'issu de leurs travaux arrivés à la conclusion que dans l'entreprise ou tout autre organisation, d'ailleurs, « *tout est information* »¹⁵; et que « *tout produit ou service d'un marché existe dans l'entreprise sous forme d'information avant d'exister sous sa forme physique ou finale* »¹⁶. En effet, l'information existe avant même que le processus de transformation soit engagé. Elle est donc nécessaire en amont, pendant et en aval de la chaîne de valeur. L'information est structurante. Les décisions stratégiques, tactiques ou opérationnelles dépendent de la quantité et de la qualité de l'information disponible sur le passé, le présent et le futur de l'entreprise et sur son environnement.

la conclusion d'un ouvrage récent sur "*l'intelligence économique*", considérée comme l'un des outils de gestion stratégique des entreprises, et un « *Instrument de développement et d'innovation pour toutes les entreprises, elle (l'intelligence économique) est indissociable d'un enjeu fondamental : l'information. La montée en puissance de cette dernière, comme ressource à part entière de l'entreprise, est en passe de modifier profondément les relations complexes qui unissent l'organisation et son environnement.* »¹⁷

On peut distinguer entre deux types d'usages de l'information : un premier usage, dans lequel l'information sert à *prouver ce que l'on a fait* (le plan d'action, le rapport) et un second, dans lequel l'information sert à *faire* (les entretiens téléphoniques, les souvenirs, les documents papier que l'on mobilise pour préparer concrètement l'intervention).¹⁸ Il y a l'information qui forme la **mémoire** de l'entreprise et celle qui est prospective utile pour la **prise de décisions**, principalement les décisions stratégiques. L'information est pour March (1987) essentiellement un support de stratégies. Elle doit être exposée, mise à disposition pour « *ajuster une réponse à une question* .»¹⁹

Le système d'information de l'entreprise est le moyen qui permet justement de collecter, traiter, diffuser et stocker les flux de données pour les transformer en informations, ou connaissances, pour :

1 – rendre la gestion des fonctions structurées de l'entreprise (fonctions algorithmées)²⁰ plus efficace et plus efficiente. Il s'agit des procédures routinières et répétitives ; en automatisant les procédures les concernant, tant dans la sphère comptable que la sphère de production, d'approvisionnement et de commercialisation.

2 – diminuer l'incertitude dans la sphère non structurée (fonctions non logarithmées) concernant les décisions stratégiques, (« manœuvrabilité stratégique »)²¹ celles qui assurent à l'entreprise sa pérennité, en lui permettant de garder durablement un avantage concurrentiel en développant dans l'entreprise des capacités de flexibilité, de réactivité et d'adaptation en réponse aux signaux qui proviennent d'un environnement qui se caractérise par une concurrence internationale toujours plus forte, à des applications technologiques nouvelles, introduites de plus en plus vite, et une évolution continue de l'économie, de la société et des clients quant à leurs besoins et leurs attentes.

IV – LES ENTREPRISES ALGERIENNES ET LE CHEMIN DE L'EXCELLENCE :

Pour réussir leur intégration dans l'économie mondialisée, les entreprises algériennes doivent tout d'abord prendre conscience de l'importance de l'information dans la gestion de leurs opérations d'exploitation (de la conception du produit à l'après vente) dans « la chaîne de valeur » et dans la gestion stratégique, pour pouvoir prétendre affronter la concurrence internationale et rester viable. Ce n'est qu'en prenant conscience des enjeux et des défis de l'environnement actuel des affaires créés par 'la nouvelle économie' et les conditions prévues dans l'accord de coopération avec la CEE et l'entrée prochaine de l'Algérie à l'OMC et la ratification prochaine du ZALE (Zone Arabe du Libre Echange), prévoyant la suppression totale des droits de douane en les pays signataires, que les responsables de l'entreprise algérienne vont prendre conscience que 'l'information', dans son sens le plus large, est « le bien le plus précieux » qu'il faut détenir pour assurer la survie de leurs organisations. L'information est devenue **ressource stratégique** pour n'importe quelle organisation, où elle se trouve et dans tous les marchés.

Tenir une comptabilité générale dans les formes que prévoit le Plan comptable National (PCN) est certes utile pour produire des informations sur les flux financiers externes ; mais dans l'environnement actuel des entreprises, ces informations ne sont ni suffisantes, ni représentative d'une vérité économique. C'est ce que Garnier a qualifié 'd'algèbre de droit'. Les gestionnaires des entreprises algériennes ont surtout besoin d'informations sur les flux internes et sur l'environnement dans les formes et qualités qui permettront aux différents acteurs de l'entreprise de prendre les décisions adéquates au moment opportun. C'est à ce prix et uniquement à ce prix que l'entreprise algérienne peut acquérir et garder un avantage comparatif.

Le PCN, est dépassé même pour les objectifs propres à la comptabilité générale, qui sont le contrôle *comptable*, à posteriori, de l'évolution des actifs et des passifs et le calcul du résultat. Pour la mise à niveau du système comptable national, l'Algérie compte adopter, à

partir de 2006,²² les normes comptables IAS et IFRS (International Accounting Standards, et, International Financial Reporting Standards). Ces normes viennent juste d'entrer en vigueur (janvier 2005) dans les pays de l'Union Européenne. Ces normes suivent la même direction que la globalisation des économies, pour généraliser la tenue de la comptabilité selon le principe de la **juste valeur** abandonnant ainsi et enfin la sacro-sainte 'valeur historique' de notre PCN et du plan comptable révisé français de 1982. Déjà en 1974, une commission du parlement anglais, au nom de son président Lord Sandiland, a fait un rapport sur la nécessité de tenir compte de l'inflation dans les documents comptables. C'est tout le débat sur '*l'image fidèle*' des informations comptables qui est posée. Il faut noter que le système comptable de la plupart des entreprises algériennes se limite à la comptabilité générale, souvent mal tenue. Les rares entreprises qui ont un '*service*' de comptabilité analytique, (je veux bien dire '*service*' et non système), ne sont que l'imitation d'un certain nombre de techniques se trouvant dans les manuels de Comptabilité Analytique d'Exploitation (utilisant exprès le terme CAE au lieu de 'comptabilité analytique de gestion' qui caractérise les manuels actuels) des années soixante dix, sans assigner des objectifs à ces calculs. La cause de ce déficit est à notre avis triple (non exhaustif) :

1 – la formation des cadres comptables est insuffisante. La comptabilité analytique enseignée à l'université et la même que celle enseignée au lycée : le but recherché est la maîtrise d'un certain nombre de techniques éparses, dont la plupart sont actuellement complètement automatisées, sans connaître leur utilité dans le processus de prise de décision.

2 – la peur de la transparence, même si les concernés n'ont rien à se reprocher, de peur de découvrir leur faiblesse. C'est le cas d'un certain nombre d'entreprises qui ont répondu (plutôt, ont hésités de répondre) à des questionnaires dans le cadre des mémoires de fin d'études que j'ai eu à encadrer. Dès qu'il s'agit de répondre à des questions sur les flux internes, les concernés sont évasifs et même hostiles.

3 – la prise de conscience des dirigeants sur l'importance et l'utilité de l'information, n'est que nouvelle et inexacte. La preuve, un patron d'une PME confond entre la comptabilité analytique et la gestion des stocks appelée 'comptabilité matières'.

4 – l'absence d'une '**conscience des coûts**', culture, que les années de partage de la rente pétrolière, a fait disparaître des mentalités de la plupart des dirigeants algériens.

L'entreprise algérienne ne peut améliorer son système d'information que si les causes citées plus haut viennent à disparaître. Certaines d'entre elles vont progressivement disparaître par la confrontation des concernés avec la réalité économique sur le terrain. La première, relève des réformes nécessaires pour la mise à niveau des cursus universitaires, dans le moyen et le long terme ; et à la formation continue en entreprise avec accès, pendant les heures de travail, et à la charge de l'employeur, au web, dans le court terme.

Le système d'information comptable, même performant, n'est qu'une partie du système d'information global de l'entreprise. Dans le premier, seules les informations formelles et financières sont prises en compte par le système. Le système d'information nécessaire pour assurer une réactivité et une flexibilité suffisante à l'entreprise pour

affronter la concurrence est plus large. En plus des informations comptables, il développe des outils pour enregistrer aussi les informations tacites ou informelles, le savoir faire des individus pour assurer à l'entreprise des capacités de **mémorisation** et d'**apprentissage** capables de créer une dynamique qui transforme l'entreprise en système **apprenant** et **innovateur**. C'est à ce prix et uniquement à ce prix que l'entreprise algérienne peut trouver sa place dans l'environnement complexe des affaires, qui est le sien, et ne peut pas y échapper.

Le système d'information peut être aussi alimenté par des actions stratégiques comme par exemple l'adoption par les entreprises de la stratégie de 'filiales' utilisée dans les entreprises internationales. C'est à dire, développer des capacités d'apprentissage organisationnel qui leur permet d'assimiler et d'utiliser des connaissances développées ailleurs. Elles doivent être à l'écoute de leur environnement, et produire pour le satisfaire, tout en regardant vers l'extérieur pour acquérir et utiliser avec compétence les outils nécessaires pour gérer la 'chaîne de valeur'.

Pour les entreprises algériennes, 'l'externalisation' et la création de 'centre de services partagés' peuvent être un moyen de rattraper le retard accumulé dans l'utilisation des nouvelles technologies, et source d'efficacité et d'efficience en regroupant, au niveau national, ou d'un groupe industriel ou administratif, des synergies dans une même structure pour permettre une spécialisation et un apprentissage organisationnel devenu nécessaire pour maîtriser les technologies de l'information et de la communication (TIC) et développer durablement un avantage concurrentiel. Cela rendra leur rattrapage technologique envisageable, à moyen ou long terme et à des coûts moindres.

Le partenariat, entre des organisations locales ou avec l'extérieur, peut être une source non négligeable de transfert de technologie, de savoir faire et d'ouverture sur les marchés extérieurs.

V – CONCLUSION :

Les sujets qui traitent de '**l'excellence des organisations**', concernent la stratégie dans la gestion de ces structures. Or, pour prendre des décisions sur l'avenir, il faut obtenir, rapidement, peut être avant les concurrents, une quantité suffisante et pertinente d'informations, d'un niveau d'exactitude élevé. C'est désormais possible par l'utilisation des TIC, et l'organisation des flux informationnels, tels que les réseaux, l'internet, l'intranet et l'organisation des systèmes d'information dans le cadre d'un ERP (Enterprise Resource Planning) pour faciliter le flux d'information entre les différents services d'une organisation, sur sa réalité et sur celle de son environnement. C'est aussi, en quelque sorte, en revenant vers des organisations de travail, qui ressemblent à celles de l'ère pré-industrielles, où les organisations se concentrent sur un seul métier. Recourir à la sous-traitance pour le reste. La sous-traitance dont il s'agit ici, a pris des formes différentes : outsourcing, centres de services partagés, centres, pôles ou poches d'excellence et bien d'autres.

L'entreprise algérienne, ne peut plus responsabiliser les autres pour justifier ses échecs ou de peur d'échouer face « au raz de marais » de la mondialisation. Elle doit,

s'ouvrir sur les moyens immatériels qu'elle doit mettre en place pour conserver sa clientèle, apprendre, et d'une façon continue pour pouvoir profiter de la mondialisation pour assurer sa croissance et atteindre les marchés extérieurs. Seule façon pour exister durablement. L'entreprise du XXIème siècle ne se mesure plus en capital financier, ni en machines et locaux ; mais en **capital humain**, et en capacité **d'apprentissage organisationnel**.

L'Etat, qui passe d'un 'Etat producteur' à un 'Etat régulateur', doit mettre en place les mécanismes à même d'informer, d'aider et de faciliter l'accès des organisations économiques aux différentes technologies de l'information et de la communication (TIC), qui demandent dans la plupart du temps des moyens qui dépassent les capacités financières et organisationnelles des entreprises prises individuellement, et de faciliter l'organisation de structures collectives pour regrouper les synergies et les compétences nationales pour réussir.

¹ De La VILLARMOIS : « Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art », Les cahiers de la recherche CLAREE, IAE Lille, avril 2001, p.10

² SAVOIE (A.) et MORIN (E.) : « L'erreur managériale : confondre les causes, les problèmes et les solutions en matière d'efficacité organisationnelle », Gestion, vol.25, n°4 hiver 2001, p.11

³ RAYMOND (L.) : « Chaire de recherche du Canada sur la performance des entreprises », 6pages, document internet

⁴ KLOTZ U. : « La nouvelle économie », document internet, non daté, p.5

⁵ CLEDAT (L.) : Dictionnaire étymologique de la langue française, Hachette, 8ème édition, p.290

⁶ Pour plus d'informations sur l'évolution sémantique du concept, voir la thèse de doctorat en sciences de gestion de KHLIF (W.) : « concepts et conceptions de la performance et du contrôle de gestion dans le cas des petites entreprises hôtelières tunisiennes », Bordeaux IV, 1996, p. 193.

⁷ RAYMOND L. : op., p.2

⁸ SIMON (Y) et JOFFRE (P) : Encyclopédie de Gestion, 2^{ème} éd., T2, art.118, Economica, 1997, p.2195.

⁹ BREENE T. : « redéfinir l'excellence », Accenture, magazine OUTLOOK, édition XV,2, novembre 2003, document internet 3 pages, p.2

¹⁰ VACHER B. : « 'L'information', un concept toxique », Les amis de l'école de Paris, séance du 7/3/1997, <http://www.ecole.org>, p.6

¹¹ VACHER B. : ibid p.6

¹² GUYOT B. : « Eléments pour une approche informationnelle dans les organisations », 8/5/2004, p.1

¹³ GUYOT B. : ibid., p.1

¹⁴ ZUSCOVITCH E. et BRENDLE P. : « organisation des entreprises : l'impact des technologies de l'information », Revue française de gestion, mars-avril-mai 1985, p.115

¹⁵ GALTIER C. et PARMENTIER Y. : «Information et productivité : un regard nouveau », 2001, Néolis, www.neolis.fr, p. 2

¹⁶ GALTIER C. et PARMENTIER Y. : ibid , p.1

¹⁷ VACHER B. : op.cit. p.2

¹⁸ VACHER B. : op.cit. p5

¹⁹ GUYOT B. :op.cit, p.9

²⁰ ZUSCOVITCH E. et BRENDLE P. : op.cit., p.120

²¹ FIMBEL E. et PESQUEUX Y. : « flexibilités et systèmes d'information », document internet, 9 pages, p.2

²²YACINE A. : « Nouvelles normes comptables, l'Algérie s'y mettra en 2006 », Liberté économie, du 5 au 11 janvier 2005, p.9

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE :

1. BREENE T. : « redéfinir l'excellence », Accenture, magazine OUTLOOK, édition XV,2, novembre 2003, document internet 3 pages
2. DAYAN A. et al : « Manuel de gestion », vol.1, 1999, ellipses ed.
3. De La VILLARMOIS : « Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art », Les cahiers de la recherche CLAREE, IAE Lille, avril 2001
4. FIMBEL E. et PESQUEUX Y. : « flexibilités et systèmes d'information », document internet, 9 pages
5. GALTIER C. et PARMENTIER Y. : «Information et productivité : un regard nouveau », 2001, Néolis, www.neolis.fr,
6. GUYOT B. : « Eléments pour une approche informationnelle dans les organisations », 8/5/2004, p.9
7. KLOTZ U. : « La nouvelle économie », document internet, non daté

8. RAYMOND (L.) : « Chaire de recherche du Canada sur la performance des entreprises »,
9. SAVOIE (A.) et MORIN (E.) : « L'erreur managériale : confondre les causes, les problèmes et les solutions en matière d'efficacité organisationnelle », *Gestion*, vol.25, n°4 hiver 2001
10. VACHER B. : « 'L'information', un concept toxique », *Les amis de l'école de Paris*, séance du 7/3/1997, <http://www.ecole.org>,
11. ZUSCOVITCH E. et BRENDLE P. : « organisation des entreprises : l'impact des technologies de l'information », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1985