

HADJADJI FOUL [\*]

## **Stratégie et structure dans la dynamique de l'accumulation technologique**

### **INTRODUCTION**

Vingt cinq années de développement économique et social doivent pouvoir constituer un champ d'investigation suffisant et intéressant pour entreprendre une appréciation notable de la question du transfert de technologies.

A plus forte raison quant il s'agit d'un pays comme l'Algérie qui, dès son accession à l'indépendance disposait déjà d'un programme d'orientation politique économique et social.

Sa mise en oeuvre, dès les premières années révèle la volonté d'organiser et de réaliser le passage de l'indépendance politique à l'indépendance économique ; à condition de disposer de la maîtrise nécessaire pour assurer le franchissement des étapes du développement.

Dès Tripoli le ton est donné : "A la lutte armée pour l'indépendance doit succéder le combat idéologique. Ainsi sera toujours mieux exprimée la réalité algérienne en tenant compte des exigences du progrès moderne, des acquisitions de la science, de l'expérience des autres mouvements révolutionnaires et de la lutte anti-impérialiste dans le monde"**[1]**.

Il est admis très rapidement que seul le socialisme peut pousser les masses à "oser penser, oser agir" ; autrement dit, seule la voie de développement socialiste peut garantir un développement économique et social réel, c'est-à-dire réaliser des productions viables, bâtir des infrastructures, développer la formation, la santé, la recherche à partir de rien ou presque.

Il faut donc réaliser des industries et des agricultures. Pour y parvenir il faut se saisir du meilleur de la révolution scientifique et technique.

Dans les premières années de l'indépendance, le nombre des hommes pour les niveaux de qualification élevés est fortement réduit tandis que pour celui des niveaux faibles il est très élevé.

Le recours à l'assistance scientifique et technologique devient inévitable, il demeure crucial au regard des objectifs que s'est fixé l'Algérie.

Dans le document présenté en 1975 et relatif à la stratégie économique et politique applicable à la Division PGR dépendant de l'Entreprise Nationale SONATRACH, Monsieur MAZOUNI, alors Vice-Président de cette dernière et chargé de la Division/PGR, fait remarquer quinze ans après l'indépendance, que l'Algérie est en pleine industrialisation, et que l'écart considérable entre les besoins et les ressources pour les années à venir est tel que le recours à l'assistance technique étrangère est inéluctable.

Nous sommes à mi-chemin du parcours réalisé par l'Algérie dans la construction de son économie nationale et indépendante. Il y a déjà eu les nationalisations de 1971 - vaste entreprise de récupération de ses richesses nationales répondant au slogan du "compter sur soi".

La démocratisation de l'enseignement bat son plein, l'effort de formation est intense et l'appareil national éducatif connaît un développement considérable.

Dans le mémoire que présente l'Algérie à la session extraordinaire de l'Assemblée Générale des Nations-Unies en Avril 1974 à New York, il est évident que l'action de développement entreprise n'a de signification que si parallèlement des efforts importants sont réalisés pour disposer d'une maîtrise scientifique et technique devenue nécessaire. Dans cette communication, l'idée admise est que le transfert de technologies n'est possible que lorsque les pays en voie de développement se seront engagés dans les processus industriels.

Dès lors que les pays du Tiers-monde auront initié le processus d'industrialisation, ils entreront aussi dans le processus technologique qui, non seulement leur fera connaître quelles démarches entreprendre pour accroître leurs expériences techniques, mais aussi les mettra en mesure de recevoir la technologie transférée.

Ce bref rappel du mouvement économique national algérien doit nous permettre de spécifier quelque peu la question du transfert de technologies.

En effet, il s'agit d'actions de transfert de connaissances et de savoir-faire scientifiques et techniques s'inscrivant dans un cadre de développement dont les particularismes doivent agir fortement sur l'accueil et la réception d'une part, d'autre part la capitalisation et la reproduction du savoir faire technologique.

Dans nos premiers paragraphes, nous avons fait apparaître la volonté du pays nouvellement indépendant, en l'occurrence l'Algérie de détenir la connaissance d'où les actions d'alphabétisation et d'éducation menées en masse avec cependant l'obligation de recourir à une coopération étrangère en masse dans le domaine éducatif et scientifique.

C'est avec la décennie soixante dix, c'est à dire les premières actions d'industrialisation significatives que les besoins en savoir-faire technique et scientifique se font ressentir.

Dans les domaines de l'industrie lourde et énergétique principalement ; la production des connaissances scientifiques et techniques est encore très faible voir inexistante par certains aspects.

L'Algérie se tourne alors vers l'assistance technique étrangère avec ceci de particulier c'est qu'il s'agit d'un acte réfléchi, de politiques claires s'insérant dans une stratégie économique plus vaste.

Dans la pratique, le recours à l'assistance technique est bien compris et doit atteindre deux objectifs à priori : premièrement réaliser la construction des Unités Industrielles, en assurer le bon fonctionnement en acquérant le savoir-faire nécessaire à la continuité de ce "bon fonctionnement" dont le résultat doit être une Algérianisation progressive des postes de travail détenus par les assistants techniques étrangers : et une réduction progressive du "gap technologique" en deuxième lieu.

Ce bref rappel du cadre dans lequel s'inscrit le mouvement politique économique et social nous permet de mettre en relief certaines spécificités non négligeables dans notre appréciation de l'expérience algérienne en matière de transfert de technologies.

Dans cette perspective ce qui nous intéressera plus particulièrement est d'observer si dans la mise en oeuvre de ces actions de transfert de technologies, il y a eu ou pas adéquation entre la stratégie et la structure d'une manière générale. La condition est de considérer la structure comme étant l'expression de la stratégie, car nous partons du principe selon lequel cette adéquation constitue un aspect fondamental de la "question du transfert".

L'approche théorique que nous développons dans les pages suivantes se veut d'ailleurs démonstrative afin de conforter l'idée qu'en l'absence de stratégies de réception de capitalisation et de reproduction des technologies transférées d'une part, d'autre part sans la définition et la mise en place de structures en tant que moyen d'expression des dites stratégies, il serait difficile à notre avis de réaliser une consommation active de la technologie transférée. Monsieur S. SEURAT<sup>[2]</sup> dira de la technologie qu'elle ne se transfère ni par contrat ni par contagion : une réflexion stratégique et organisationnelle doit procéder et accompagner le transfert.

## **I. DEMARCHE ET PREALABLES**

Notre approche de la problématique sera subordonnée à quelques postulats de départ sans lesquels à notre avis la démonstration serait puérole.

Ceux-ci souligneront en réalité notre souci d'intégrer objectivement les résultats de notre analyse.

Tout d'abord en recherchant des entreprises nationales publiques significatives, capables de permettre des comparaisons d'un intérêt probant allant dans le sens de notre démonstration. Il s'agira par contre d'un choix personnel et qui n'engage que la responsabilité de l'auteur.

Nous essaierons cependant de présenter au mieux ces entreprises : leur histoire organisationnelle, leur activité, leur schéma d'organisation et permettre au lecteur un jugement facilité.

Nous avons, dans notre introduction, annoncé indirectement notre choix en reprenant une remarque de Monsieur MAZOUNI. Il s'agit de l'Entreprise Nationale SONATRACH et plus exactement d'un de ses organes, en l'occurrence, la division pétrochimie, Gaz Naturel Liquifié et Raffinage dont la taille, et le caractère stratégique des activités, les milliers de travailleurs mobilisés, l'expérience organisationnelle et managériale accumulée ont été déterminants dans ce choix.

Par ailleurs les expériences de transfert de technologies y ont été multiples. Le premier complexe de Pétrochimie construit dans la Zone Industrielle d'Arzew[3] n'a rien de comparable avec le dernier complexe de liquéfaction de gaz de Pétrole : le GP. 1/Z.[4].

L'organisation qui a prévalu depuis leur engineering, leur construction et leur mise en fonctionnement pour deux complexes distants de plusieurs années laisse apparaître un bénéfice évident : signe de capitalisation.

Le complexe GP. 1/Z a donc bénéficié de toutes les leçons tirées d'une expérience, de plus d'une dizaine de complexes industriels de taille et d'importance pratiquement similaires réalisés dans les pôles d'Arzew et Skikda.

La stratégie ne peut y être absente : dans le cas contraire, comment a-t-on géré ce progrès ? On a par conséquent appréhendé le comment de cette stratégie, les moyens par lequel le management dans cet organe l'a exprimé.

Aussi l'un de ces axes stratégiques retiendra principalement notre attention en l'occurrence l'axe "Organisation" où la "Structuration" éveille pour nous un intérêt évident : Notre objectif étant de mesurer la pertinence et l'efficacité de l'action de structuration par rapport à la stratégie énoncée. Nous consacrerons d'ailleurs quelques pages de notre manuscrit à la présentation historique des politiques de cet organe.

Nous avons également retenu deux nouvelles entreprises publiques nationales du même secteur et existantes à l'heure actuelle. Ces entreprises, sont en réalité issues de la restructuration.

L'entreprise ASMIDAL que l'on peut considérer comme issue de l'entreprise SONATRACH, et plus exactement de l'organe PGR et l'entreprise SAIDAL, mais dont la provenance sectorielle est différente : En effet, cette dernière est issue de l'entreprise SNIC Société Nationale des Industries Chimiques appartenant anciennement au Ministère des Industries Légères.

Le pourquoi de ces choix sera largement explicité un peu plus loin. Après notre souci de choisir "un terrain" approprié à notre problématique, nous nous sommes enquis de spécifier les problèmes de terminologie : "Une clarification sémantique" dira Monsieur BRUNO

LUSSATO, selon ce dernier que nous corroborons d'ailleurs, les mots entreprise et organisation font effet d'une catégorie de termes équivoques et largement interférents : administration, direction, management, commandement, structure, organisation pour les activités d'entreprise et management science, recherche opérationnelle, organisation scientifique du travail théorie des systèmes etc... pour les méthodes et les doctrines. C'est pourquoi nous procédons à une synthèse des différents courants de concepts et des terminologies utilisées.

Le troisième postulat est de rapporter dans "des préliminaires" l'organisation et les étapes de la réflexion qui ont conduit au travail final consigné dans ce document

Ces différentes précautions ont une fonction d'explicitation au plan premier, au plan second de facilitation de la compréhension d'un thème de recherche peu appréhendé par la littérature actuelle traitant de la question du transfert de technologies et de leur réception.

Notre démarche propose en guise d'introduction un rappel descriptif de l'histoire économique dans lequel s'inscrit notre problématique ; les préliminaires où nous expliquons les raisons du réaménagement des thèmes de recherche, une présentation détaillée dans ce même chapitre, de l'organe PGR afin de tester le caractère qualitatif de notre choix.

Il s'agira à l'aide de cette présentation de PGR de pouvoir soutenir et ce progressivement - une analyse comparative avec nos hypothèses théoriques de départ élaborées dans le chapitre consacré à la spécification de la problématique.

La phase finale de ce travail sera consacrée à une enquête sur le terrain - plus précisément dans les entreprises de notre choix, auprès de la structure, des responsables de fonction etc...

## **1. Préliminaires :**

Dans le premier rapport de l'atelier "Organisation du travail et transfert de technologie" élaboré en Novembre 1986 par MM BENBAKHTI et FOUL, l'objectif a été d'identifier et d'analyser les éléments de blocage et déblocage du passage d'une consommation passive à une consommation active de la technologie transférée dans un pays en voie de développement : le cas de l'Algérie.

Ce premier document, à l'instar de la production du laboratoire, s'est attaché à conforter l'idée selon laquelle l'organisation du travail peut constituer un facteur non négligeable dans le processus de transfert technologique, et que considérée comme tel, l'organisation du travail devient un élément de blocage ou de déblocage du passage de la consommation passive à la consommation active des technologies transférées.

Au terme de cette première réflexion, nous nous sommes aperçus très vite que l'organisation du travail demeurait difficile à délimiter, à

signifier.

Pour cela il nous a fallu définir l'objet de l'organisation du travail, en d'autres termes sa finalité. Dans cette seconde phase de la recherche, nous avons voulu également développer le souci de coller à la réalité, par l'injection de scénarios réels sous tirés d'expériences vécues par nos Entreprises Nationales Publiques. Ces deux changements par rapport à notre premier travail sont d'ailleurs explicités dans ces préliminaires.

Le premier changement a donc affecté notre compréhension du concept : c'est en termes de finalités et d'objectifs que nous entendons appréhender l'organisation du travail en entreprise.

Dans le cadre de ses politiques de systématisation des fonctions, la Division/PGR (Pétrochimies, Gaz Naturel Liquéfié et Raffinage), de l'Entreprise Nationale SONATRACH, attribue à l'activité organisationnelle une mission de clarification des structures, des rôles et des systèmes, une mission de motivation des individus et une mission d'efficacité de telle sorte que l'organisme réponde le mieux à sa finalité propre : essentiellement économique dans le cas d'une entreprise[5].

Diffuse à travers toute la structure, la finalité de l'activité organisationnelle est d'aboutir à un fonctionnement harmonieux et efficace des structures.

Nous reprenons à notre compte cette approche. Cependant rapportée à notre problématique, cela risque de demeurer insuffisant d'un point de vue explicatif. Nous disposons certes de structures claires mais qu'est ce qui ferait leur efficacité sinon leur pertinence : c'est à dire une structure répondant à une activité réelle et correctement évaluée d'une part, d'autre part capable de permettre la progression. Ainsi la structure n'est pas figée et immuable.

Elle demeure un moyen par lequel est exprimée une volonté de progrès, d'atteindre un objectif défini et planifié.

La structure n'est pas donc en deçà de l'activité mais la précède.

CHANDLER considère que les structures ne sont que relatives et dépendent des axes stratégiques élaborés à partir des opportunités et menaces de l'environnement, des forces et faiblesses de son potentiel et des finalités qu'on s'est fixées[6].

En conclusion, cette nouvelle perception de notre problématique qu'infléchit quelque peu la structure de notre recherche induit par conséquent un intitulé à même de mieux cerner et traduire la réalité de la question du transfert de technologies.

Dans notre recherche, nous serons amenés à discourir sur les résistances au changement humain, facteur que l'on doit considérer comme un élément non négligeable de notre question. Cependant, cet aspect est désormais pris en charge par Monsieur BENBAKHTI, tandis

que je m'attacherai exclusivement aux aspects d'organisation où j'examinerai le diptyque stratégie/structure, les dysfonctionnements qu'occasionne la relation stratégie/structure dans la recherche et la mise en oeuvre dans des actions d'acquisition de technologies.

Dans ces préliminaires nous voulons adresser certains avertissements au lecteur : ne pas rapporter d'une manière descriptive l'aire structurelle dans laquelle la technologie est accueillie, d'une part, d'autre part signifier faiblement la notion de technologie, risque sérieusement d'amoinrir la pertinence de mes propos.

C'est pourquoi nous élaborons deux principes d'action auxquels notre démarche obéira : le premier énonce la nécessité impérieuse de considérer l'entreprise comme l'acteur privilégié dans la question du transfert, de définir les caractéristiques et attributs d'une entreprise dite "avancée".

L'entreprise, n'est pas comme nous le verrons dans notre développement une "boutique d'artisanat". Quelque soit son activité, un système social d'action de l'envergure d'une entreprise n'est pas digne de ce nom s'il ne dispose pas d'une morphologie organisationnelle. De plus, je comprendrai difficilement qu'on puisse parler de consommation active de la technologie transférée, si cette consommation ne recèle pas l'empreinte d'une prise en charge par des axes stratégiques.

C'est autrement dit, entrer dans le cercle vicieux de la consommation passive pour en sortir il faudra agir sur les véritables leviers qui commandent au déblocage de passage du passif à l'actif.

Pour finir, il est indispensable de sortir des sentiers battus et d'appréhender la technologie également selon une morphologie, de pouvoir en examiner ses aspects composants.

Il est peut être temps d'en finir avec l'idée préconçue et simpliste que l'on se fait de la technologie : sa maîtrise est subordonnée à la compréhension des contenus et des processus différents qu'elle peut sous tendre.

Ces dernières remarques consolident enfin notre problématique, une problématique que nous adaptons à notre choix du terrain, opéré à partir de critères que nous avons énoncés au préalable.

Nous avons opté pour une entreprise du Secteur des Hydrocarbures. L'Entreprise Nationale SONATRACH où la Division Pétrochimie Gaz Naturel Liquéfié et Raffinage nous intéresse plus particulièrement, dont les caractéristiques répondent à notre avis aux normes requises dite "avancée". Cela permet l'adaptation de notre problématique en ce sens qu'il y a objet, matière à analyse, cette structure dispose d'une capitalisation où nous pouvons trouver des expériences réalisées dans le domaine du transfert de technologies et où des tentatives sérieuses de subordonner l'action d'acquisition de technologies à l'existence d'une stratégie, c'est à dire d'une vision de son devenir tant sur le plan

morphologique technique qu'organisationnel à court, moyen et long terme... ont été menées.

Cette structure a aujourd'hui disparu et fait place à l'occasion de la restructuration à plusieurs entreprises ; aussi nous nous attacherons à vérifier si l'acquis de PGR a été recueilli et fait l'objet d'une continuation dans le sens d'un développement.

## **2. Restructuration et transfert de technologies :**

L'entreprise nationale Publique ASMIDAL peut être considérée comme l'aboutissement de l'ancien secteur "Engrais" - l'un des quatre secteurs qui ont composé essentiellement l'ex-Division/PGR et auquel des activités complémentaires de soutien, de contrôle, de commercialisation etc... ont été affectées pour constituer enfin l'entreprise actuelle dont le siège est à Annaba.

Il y existe un intérêt probant : cette activité dont l'ancienne structure de prise en charge était le secteur, a été la cible et ce à l'instar des trois autres secteurs composant l'ex-Division/PGR, d'intenses actions de structuration et de systématisation.

De telles actions ont-elles théoriquement favorisé la consommation active de technologies ?

De telles hypothèses demeurent partielles et inconséquentes si l'on exclut le rôle joué par le management et les forces motrices de cette structure et par extension celui de l'organe d'une manière générale.

La réussite ou l'échec des actions d'organisation est lié au degré de motivation – le management - incitateur et mobilisateur des forces motrices - est en réalité partie prenante de la stratégie.

Nous pouvons considérer que les actions de transfert de technologies ont bénéficié de conditions stratégiques et structurelles favorables, que le management était conscient de l'effet déterminant de ces conditions organisationnelles sur les actions d'importation de technologies.

Dans ce cas il sera difficile de séparer la stratégie de celui qui l'opère : le management.

Nous aurons l'occasion de revenir sur cet aspect. Si l'organe PGR a disparu, théoriquement son capital organisationnel humain risque difficilement de l'être à son tour.

### **\* Premier Scénario**

Le capital organisationnel devient un héritage dont bénéficient naturellement toutes les entreprises issues de la restructuration de l'organe PGR et de l'entreprise dont cet organe a dépendu : ce qui serait le cas des entreprises ASMIDAL, NAFTAL, ERDP et ENIP etc... mais, l'organisation est indissociable de celui qui l'impulse et la gère : la restructuration a dû être théoriquement et objectivement le cadre

approprié à un transfert de capitalisation de technologies de management, d'organisation, de diffusion et de gestion.

Aussi si le management stratégique des entreprises issues de la restructuration n'adhère pas à l'esprit et aux principes d'action d'un acquis organisationnel hérité ; celui-ci a très peu de chances de connaître de nouveaux développements : ce sont là des cas classiques de résistance au changement.

### \* Deuxième Scénario

Il s'agit là bien sûr du cas de l'entreprise SAIDAL qui n'étant pas issue de l'entreprise SONATRACH, n'a donc pas bénéficié du capital PGR et par extension celui de SONATRACH, ce qui ne nous autorise pas à déprécier l'héritage de ou des structures ayant enfanté SAIDAL.

La particularité de cette organisme réside dans le fait que c'est un ancien manager de l'organe PGR qui en assure aujourd'hui la destinée. Tout porte à croire que celui-ci va de nouveau reproduire un comportement managérial identique à celui du temps de son appartenance à l'ancienne structure. Avec cependant ceci de spécifique, cette ressource étant le premier responsable de SAIDAL. Tout ceci reste à vérifier ; s'agit-il là d'hommes-structure !

Il serait difficile de conclure parce que nous ouvrons de nouvelles voies de recherche : faut-il investir dans la structure ou dans les hommes compte tenu des faibles traditions d'organisation et de gestion de nos entreprises nationales et qui à l'évidence ont et continuent une pratique organisationnelle par coups ?

La rigueur dans le fonctionnement s'appelle aussi système. Sans un tissu organisationnel minimum, et d'un management conscient que sans ce tissu les actions d'acquisition de technologies sont vouées à l'échec, il ne peut y avoir de consommation active de la technologie transférée.

Quel peut être par conséquent le contenu de ce tissu organisationnel requis et sans lequel nous assistons à une consommation passive de la technologie ?

Nous avons le choix entre produire un contenu théorique sous tiré d'une synthèse de la production intellectuelle d'auteurs rigoureux dans les domaines de l'organisation et de la gestion ou rapporter en guise de référant théorique l'expérience organisationnelle de l'organe PGR.

Cette approche peut ne pas présenter d'intérêt évident et par conséquent n'en tirer aucun bénéfice : il serait plus judicieux de confondre notre synthèse des différentes écoles de pensée et la dimension théorique et conceptuelle du produit de PGR.

Ce rapprochement nous permettra de vérifier avec exactitude la rationalité des instruments, outils et techniques d'organisation et de gestion mis en oeuvre par PGR pour la réalisation de ses objectifs socio-économiques.

En conclusion, il s'agit là des hypothèses de recherche intéressant directement notre problématique car l'appropriation de technologies détenues par un émetteur réticent est subordonnée à une gestion stratégique où la pratique des prises de décision ne relève pas des jeux du hasard.

### **3. L'activité organisationnelle nécessaire au récepteur**

Au plan théorique, il est donc nécessaire d'opérer un détour par la "littérature" afin de traiter, tout au long de ce travail, des contenus se rapportant à la notion d'organisation et aux différents concepts qui peuvent la caractériser.

L'essentiel pour nous étant de définir une organisation du travail "en marche" et non "en être" compte tenu de son effet déterminant dans un processus de transfert. Plutôt que de procéder à une définition des concepts relatifs à l'organisation d'une manière générale, et plus spécifiquement celle relative au travail ; nous préférons développer les effets qu'elle implique, les principes qui la sous-tendent et faire apparaître l'idée que l'organisation du travail est infléchie, inspirée par des choix implicites qu'il s'agit de révéler.

Notre approche conceptuelle de l'organisation du travail, dans l'entreprise, c'est à dire dans un système social d'action, tient compte des spécificités diverses nées de pratiques organisationnelles différentes.

La pensée universelle définit l'organisation du travail comme un ensemble de méthodes et de procédés répartissant les fonctions de chaque travailleur conduisant la production de façon à obtenir le meilleur rendement.

C'est ainsi qu'on accorde également à F. M. TAYLOR le privilège d'avoir pensé le premier la division du travail, entraînant une organisation fonctionnelle promouvant ainsi un système d'organisation rationnel dont l'un des principes, est de séparer la préparation du travail de l'exécution, d'où la nécessité d'établir un plan détaillé le planning.

En réalité, on peut considérer qu'avant TAYLOR, que ce fut avec l'avènement de la révolution industrielle, dans le domaine de l'organisation, qu'apparaissent les premières recherches scientifiques telle la recherche opérationnelle dont on considère CHARLES BABBAGE comme l'un des pères.

Au fur et à mesure du développement économique et surtout social et des nouvelles contraintes qu'il impose, certains aspects de l'organisation du travail sont davantage fouillés révélant sans cesse de nouveaux courants de pensée, parallèles ou complémentaires.

C'est ainsi que plusieurs écoles vont se succéder : l'école de la gestion scientifique, l'école des comportements qui cherchera à déterminer les effets des facteurs de l'environnement physique sur la productivité de la main-d'oeuvre, et à démontrer que le point fondamental au centre des

actions des dirigeants est constitué par le comportement des êtres humains, en un mot : "les dirigeants ne doivent pas faire, ils font faire".

L'école sociale dont l'orientation sociologique a pour but de chercher à identifier les différents groupes sociaux à l'oeuvre dans une organisation et leurs relations culturelles, mais aussi à intégrer ces groupes dans un système social complet[7].

L'école de la gestion fondée sur les systèmes suscite particulièrement notre intérêt. Car on peut considérer que cette pensée rassemble déjà les différentes approches organisationnelles, les fondent et les traitent dans un système considéré comme un ensemble constitué d'éléments liés les uns aux autres D'une certaine façon et orientés vers une certaine fin.

Les différentes écoles qui suivront "la gestion par les systèmes" seront plus au moins complémentaires : par exemple la théorie de la gestion contingente née du mouvement qui recourt à l'analyse de système pour étudier la gestion des organisations, ou encore l'école fondée sur la décision dont le principe de base repose sur l'idée que le dirigeant est un preneur de décisions ; l'école de la mesure quantitative dont les partisans considèrent la gestion comme une entité logique où les actions peuvent s'exprimer sous la forme de symboles et relations mathématiques où les données sont mesurables.

Une dernière école mérite qu'on s'y attarde un peu plus. Beaucoup considèrent que l'école du processus de gestion en formalisant la gestion par le biais de la planification, l'organisation, l'impulsion et le contrôle, fait l'objet aujourd'hui d'une pratique universalisante.

Ces quatre fonctions constitueraient le processus de gestion et, partant les moyens par lesquels un dirigeant piloterait son action.

Elles peuvent se définir succinctement ainsi :

- La planification : consiste à déterminer les objectifs et les orientations à suivre.
- L'organisation : répartit le travail entre les membres de l'institution, identifie et met en place les relations nécessaires.
- L'impulsion : consiste à faire en sorte que les membres réalisent les tâches prescrites de leur propre chef et avec enthousiasme.
- Le contrôle : vérifie que les activités sont conformes aux plans,

Pour nous résumer nous retiendrons deux écoles, et ce, par rapport à l'observation de la pratique organisationnelle des entreprises actuelles ; il s'agit de l'école de la gestion fondée sur les systèmes d'une part, et d'autre part celle dite du processus de gestion.

Est-ce à dire que les entreprises ou mieux les systèmes sociaux d'action intègrent ces deux "données" globalement ou partiellement selon les stratégies de chacune ?

S'agit-il d'un choix d'un mode d'organisation approprié à une situation de gestion spécifique ? Dans ce cas il n'existerait qu'un minimum de

règles nécessaires et indispensables dans le domaine de l'organisation et de la gestion.

Il est impensable aujourd'hui de concevoir qu'un système social d'action puisse se passer de définir ses objectifs, de vouloir les réaliser sans avoir quantifié ou qualifié les moyens par lesquels il entend parvenir à un résultat qu'il doit évaluer pour entreprendre les correctifs nécessaires.

Quelque soit l'orientation économique d'un système social d'action, la nécessité d'organiser et de rationaliser est inévitable.

On peut considérer à juste titre que l'entreprise est un organisme vivant, qu'il possède une finalité et une cohésion. Peter DRUCKER<sup>[8]</sup> l'a justement observé, car pour lui le premier but de l'entreprise n'est pas la recherche du profit mais celle de la survie, le profit en étant la condition même.

Bruno LUSSATO ne craint pas d'affirmer, que l'entreprise, est un "homomorphisme fonctionnel"<sup>[9]</sup>.

#### **4. Le tissu organisationnel d'un récepteur national : l'organe P.G.R.**

##### **A. Introduction**

Créée en 1973, la Division Pétrochimie, Gaz Naturel Liquéfié et Raffinage regroupera les complexes de transformation de l'entreprise nationale SONATRACH.

Dès lors la Division/PGP, s'est attelée à définir une stratégie globale de fonctionnement pour la réalisation des objectifs politiques et économiques suivants

##### **a) - Les objectifs politiques :**

- Favoriser au maximum l'action des représentants des travailleurs dans l'atteinte des objectifs.
- Favoriser au maximum la participation des travailleurs à la vie, puis à la gestion des complexes afin de minimiser le phénomène de rejet de l'industrialisation.
- Effacer les empreintes d'aliénation dues au colonialisme et à la guerre.
- Créer les conditions objectives à la prise de conscience professionnelle.
- Préparer au mieux l'introduction pratique des rapports de production de caractère socialiste.

##### **b) - Les objectifs économiques :**

- Employer au mieux la capacité à produire disponible afin d'obtenir un surplus maximum.
- Consolider et développer le savoir faire existant en formant le personnel dans les différents domaines.

- Utiliser le savoir faire interne et externe pour corriger ou améliorer les caractéristiques et performances des installations et équipements existants et à venir.

## **B. La stratégie globale et l'axe organisation**

Après avoir tracé les grandes lignes de la stratégie de son fonctionnement la Division/PGR développe son axe organisationnel dont la finalité première est d'aboutir à un fonctionnement harmonieux et efficace des structures à définir.

La réalisation de cette finalité est évaluée à travers le nombre de dysfonctionnements imputables à l'organisation. On appellera dysfonctionnement tout incident ayant des conséquences négatives en termes de qualité ou de coûts de la production, ou de délais et pour lequel la recherche des causes conduit à l'organisation. Le résultat attendu ; c'est à dire une réduction des dysfonctionnements, sera atteint si l'organisation présente les caractéristiques suivantes et qui peuvent être considérées comme autant de critères :

- la clarté des structures, des rôles et des systèmes afin d'éviter l'ambiguïté sur les rôles et la transparence condition indispensable d'un bon usage de l'organisation par les agents ;
- la motivation des individus grâce à une conception de l'organisation dont l'influence n'est pas à négliger ;
- l'efficacité de l'organisation si celle-ci est conçue de telle sorte qu'elle réponde le mieux à sa finalité propre.

## **C. La démarche d'organisation**

Pour atteindre ses objectifs politiques et économiques, et répondre à ses finalités, la Division/PGR définit et met en oeuvre cinq axes stratégiques :

- La structuration ou l'organisation
- La systématisation
- La formation
- La gestion
- Le développement

### **\* La structuration**

A comme finalité d'aboutir à la conception et la mise en place pour toutes les structures de la Division d'un dispositif structurel de fonctionnement.

C'est ainsi que la Division s'est dotée de cinq Départements centraux : Organisation Administrative, Juridique, Personnel, Finances et Technique composant le siège ; regroupé les seize unités industrielles en quatre secteurs d'activité :

Pétrochimie Engrais, Pétrochimie Plastique, Raffinage et Gaz Naturel Liquéfié et crée deux (2) Zones Industrielles appelées à supporter géographiquement les complexes.

Ce schéma d'organisation est complété par la désignation des responsables jusqu'au niveau Chef de Département des Complexes par la Division etc... (décision de nomination).

. L'élaboration de la charte des responsabilités ou la définition de tous les domaines d'activité (organisation, finances, production etc...) pour chaque niveau structurel.

. La définition de la charte de délégation de pouvoir afin de délimiter celui-ci par domaine et fonction à tous les niveaux structurels.

. La description des fonctions, pour définir les tâches et responsabilités dans les domaines impartis à chacun.

. L'élaboration d'instruction de gestion pour définir les politiques de la Division en matière de cotation de postes, de rémunération, d'évolution etc...

Cet ensemble d'instruments organisationnels constituera le manuel d'organisation et sera terminé en 1975.

#### \* **La systématisation**

Si le manuel d'organisation consacre le dispositif structurel, la systématisation se veut organiser le fonctionnement automatique de ce dispositif afin d'en viser l'optimisation dans les différents domaines d'activité principale.

Cette finalité se concrétise par la conception et la mise en place de systèmes de fonction inter-reliés permettant :

- de rationaliser et simplifier le travail,
- de libérer les hommes qualifiés pour la réflexion,
- enfin de mesurer l'activité pour un meilleur pilotage.

Le système de fonction fait l'objet d'un manuel décrivant pour chaque activité principale :

- la liste des sous-systèmes ou sous activités,
- les données d'entrée de chaque sous-système,
- les supports de collecte, de traitement de stockage et de transmission des informations afférentes à chaque sous activité,
- les procédures et logigrammes du processus de management, c'est à dire la décision et l'exécution des tâches de planification, d'organisation, de gestion et de contrôle.

En plus du manuel de système, un soft d'enseignement est élaboré conçu selon les techniques pédagogiques modernes et de façon modulaire pour permettre un enseignement détaillé et progressif des procédures élaborées. Il devra en outre, comporter des études de cas et exercices permettant l'assimilation et la mémorisation des procédures.

**Remarque :**

Le degré de généralité d'un système sera lié à son degré de non spécificité d'une fonction par rapport au procédé mis en oeuvre conditionnant ainsi l'étendue de son champ d'application ou généralisation.

C'est ainsi que l'on distingue les systèmes type "Division" :

- Maintenance
- Approvisionnements
- Moyens Généraux
- Comptabilité/Finances
- Personnel

et le type "Secteur" :

- Production
- Technique
- Sécurité

Pour parachever l'action de systématisation, il est mis au point un système d'information management dont l'objectif est d'organiser la circulation de l'information - entrées et sorties des données opérationnelles de fonctionnement des systèmes et sous-systèmes de fonction- pour la prise de décision de gestion permettant ainsi un pilotage judicieux.

#### **\* La formation**

Troisième axe d'organisation, la formation a pour finalité d'élever le niveau des compétences ou de qualification dans les domaines :

- Technique : par le perfectionnement des agents d'exécution et de maîtrise dans leur corps de métier ou spécialité.
- Management : induire puis perfectionner les cadres, la maîtrise supérieure et les représentants des travailleurs aux techniques de base ex : organisation du travail, commandement etc...
- Formation politique et sociale : initiation de l'ensemble des travailleurs aux systèmes et stratégies politiques et économiques du pays.

Cette finalité a été en partie atteinte notamment dans le domaine de la formation technique et de la formation management.

#### **\* Technique**

- Réalisation de centres de formation dans tous les complexes.
- Elaboration de softs d'animation.
- Formation de formateurs.
- Réalisation des formations filières par les complexes dans les domaines production, maintenance technique (laboratoire) sécurité.

## **II. SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE**

Dans notre document de Novembre 1986, nous avons développé l'idée que l'appropriation de technologie ne peut se réaliser que si des voies,

des structures, des choix, des instruments matériels et humains sont pensés et organisés dans ce sens, par souci de faire la démonstration selon laquelle l'organisation du travail constitue un facteur déterminant dans le processus d'acquisition de technologies, dans un pays comme l'Algérie et dont les caractéristiques économiques et politiques ont représenté à notre avis des aspects de facilitation.

Depuis, notre réflexion s'est aiguisée ; elle s'est également orientée vers de nouveaux champs de recherche. L'organisation du travail en tant que facteur du transfert de technologie nous procure des réponses trop nombreuses et variées à notre question ainsi formulée. Dans ce sens, nous aurons procédé à un réaménagement de l'organisation des ressources pour ce travail et un affinement relatif des hypothèses de recherche.

Il est donc impératif de présenter une problématique réorientée, de la spécifier pour permettre une recherche de l'information une fois sur le terrain, aisée et rationnelle, calquée aux réalités stratégiques et structurelles du terrain choisi.

Notre problématique spécifiée doit être considérée comme un guide non éprouvé. Certaines expériences du terrain peuvent révéler une organisation pertinente et efficace dans les actions de transfert de technologie réalisées. Nos hypothèses de départ doivent être confrontées à la pratique des entreprises que nous avons choisies et ne doivent pas pour l'instant être considérées comme étant la norme dans ce domaine.

## **A. Les changements par rapport au document de Novembre 1986**

Ce sont des changements de méthodologie et de notions que nous apportons dans ce nouveau travail.

Tout d'abord, un élément nouveau selon lequel nous considérons désormais le transfert de technologie comme une action dont l'objectif est de réaliser un changement technologique : le message technologique est émis depuis un émetteur - le détenteur de la technologie - vers un récepteur en l'occurrence l'entreprise publique algérienne.

Nous avons volontairement privilégié l'entreprise comme étant le partenaire récepteur idéal, car dans tous les cas de figures, c'est l'entreprise qui éprouve le besoin de se développer, qui décide et gère les changements indispensables à sa survie, avec ceci de particulier qu'elle souscrit à une stratégie de sa tutelle.

L'action d'acquisition technologique est alors déclenchée à partir du besoin de réaliser un changement technologique afin de tendre vers une nouvelle auto-définition technologique de l'entreprise d'une part, d'autre part d'éliminer progressivement les dysfonctionnements.

Nous associons ainsi les concepts de dysfonctionnement et de changement en ayant à l'esprit que la notion de dysfonctionnement appelle un changement à opérer quelque part, dans et par l'entreprise

soucieuse d'acquérir de nouvelles technologies, si le savoir-faire global de cette dernière demeure insuffisant et peu qualifié pour réaliser ses objectifs.

Pour nous résumer nous reprenons avec force l'idée que le transfert de technologie est certes un processus impliquant un émetteur et un récepteur, et dont l'enjeu est pour le premier de vendre un savoir-faire technologique et pour le second de l'approprier afin qu'il puisse progresser. Le changement ici est de faire ressortir une plus grande complexité dépassant souvent le simple cadre des enjeux décrits plus haut.

En réalité, il s'agit beaucoup plus d'un processus communicationnel où l'objet de la relation doit être considéré comme un message où information et où le langage est déterminant. L'information technologique met en rapport deux systèmes sociaux d'action possédant chacun leur propre degré de composition des structures de décision de contrôle, etc....

Ce sont là des caractéristiques fondamentales dans la prise en compte des éléments de l'analyse.

D'autres messages ne mettront pas deux systèmes en rapport mais un individu ou un groupe d'individus spécialisés constituant l'émetteur avec un système/récepteur.

Il est évident que le processus communicationnel évolue dans ce sens là et impose au système/récepteur un comportement communicationnel différent.

Toutes ces situations de communication sont déterminées en réalité par plusieurs aspects : la nature et la forme des partenaires à la communication, leurs structures et niveaux de développement organisationnel etc...

Le degré de composition des structures marque donc fortement l'accueil du message technologique, un message imprégné à juste titre de l'empreinte stratégique de l'émetteur.

Dans l'entreprise SONATRACH, deux organes, la division engineering et la division/PGR ont été souvent impliqués dans une action commune d'appropriation de technologies.

Quelle est par conséquent l'organisation mise en place pour que ces différentes structures concernées par l'action puissent jouer positivement leurs rôles.

On peut considérer que l'absence dans ce sens d'une charte de responsabilités correctement et objectivement évaluée constitue un premier dysfonctionnement, voilà une source potentielle de blocage ou de déblocage de passage de la consommation passive à la consommation active de technologies et qu'ont peut aisément imputer à l'axe organisation de la stratégie adoptée par l'entreprise SONATRACH.

Autrement dit comment ces différents acteurs structurels impliqués dans l'action commune sont organisés ! Quelle a été la logique organisationnelle de mobilisation et d'action pour réaliser un objectif commun ? Répondre à une telle question ne représente pas pour l'instant un intérêt probant. Notre souci est de faire la démonstration que ce diptyque stratégie structure est partie prenante de toutes les étapes du processus qui sous-tendent l'action d'acquisition de technologies nécessaires et indispensables à l'efficacité des opérations de planification, d'organisation de gestion, de formation et de développement de l'outil de production et de sa force de travail.

Cela est d'autant plus important qu'à l'occasion du transfert, l'entreprise publique nationale est souvent mise en relation avec un organe étranger détenteur de la technologie dont le niveau de développement organisationnel est sans nul doute "avancé" : il s'agit là d'une forme d'assistance technique opérée par un partenaire structurel c'est à dire une entreprise ou groupe d'entreprises.

## **B. L'équation stratégie/structure**

L'explicitation soutenue dans les pages précédentes de notre problématique selon laquelle l'élément organisationnel en tant que facteur de transfert contribue au blocage ou au déblocage du passage de la consommation passive à la consommation active de la technologie se restreint dans ce chapitre. La suite de notre analyse des phénomènes de blocage ou déblocage va focaliser deux éléments organisationnels et des plus importants : les aspects de stratégie et de structure : les dysfonctionnements potentiels induits par la diptyque stratégie structure chez le récepteur dans la prise en charge de l'action de transfert de technologies.

Cependant, il nous paraît indispensable de rappeler les définitions que donne la littérature des concepts de stratégie et de structure. Notre souci dans cet essai de définition des termes de stratégie et de structure est d'intégrer la compréhension de notre problématique.

MM TREGOE et ZIMMERMAUN, respectivement Président et Vice-président du conseil d'administration de Kepner-Tregoe, appréhendent à travers la stratégie le "quoi" du système social d'action :

l'entreprise publique algérienne dans notre cas, c'est à dire son devenir son auto définition future, ce qu'elle veut être qu'il ne s'agit pas de confondre avec le "comment" va-t-elle y parvenir, chose que l'on peut assimiler objectivement à la planification et à la prise de décision opérationnelle. La stratégie est un regard porté sur ce que l'entreprise devrait être et non pas sur la façon dont elle y parviendra.

La stratégie sera définie comme le moyen qui guide les choix déterminant la nature et l'orientation d'une entreprise. Ainsi la décision par l'ex D/PGR/SH (Division Pétrochimie Gaz Naturel Liquéfié et Raffinage) de créer et doter toutes ses unités de centres de formation étant en fait une décision opérationnelle résultant d'une analyse des capacités de formation de l'entreprise.

Nous aurons l'occasion de revenir sur le "comment" de cette entreprise pour parvenir à son nouveau "quoi", c'est à dire sur sa façon de réaliser sa vision ou son autodéfinition du futur.

Nous devons tout d'abord nous interroger sur l'existence d'une stratégie formalisée par le niveau le plus élevé de la "structure", et non pas une stratégie développée implicitement par des organes subalternes devant l'absence d'une organisation vigoureuse capable de contenir tous dépassements et d'un management stratégique capable de réagir aux dépassements.

Dans notre cas présent, il serait prudent de rappeler le contexte organisationnel de l'entreprise publique algérienne : au plan classique, il est admis généralement que l'entreprise possède sa stratégie après avoir fait le choix de celle-ci. Pour Mr HENRI MINZTBERG<sup>[10]</sup> quatre facteurs au moins influent sur la façon dont les hauts dirigeants considèrent ces critères et le choix d'une stratégie.

1. La perception d'une dépendance face à l'extérieur pour les dirigeants : concurrents, clients, état, communauté etc....
2. Les attitudes des dirigeants à l'égard du risque.
3. La conscience qu'ont les dirigeants des stratégies passées de l'entreprise.
4. Les rapports de pouvoir entre dirigeants et la structure de l'organisation.

La réalité de l'entreprise algérienne ne colle pas à un tel schéma, nous penchons beaucoup plus vers un rôle "tactique" que "stratégique" que posséderait alors notre entreprise.

Nous assistons à une prise en charge du "comment" de la "stratégie" pour l'entreprise publique algérienne et non pas du "quoi stratégique".

On peut considérer que dans le cas algérien, la structuration de l'activité économique nationale libère rarement l'entreprise sur le plan stratégique. Dans la pratique, la stratégie est définie par la "Tutelle" de l'entreprise ; une stratégie qu'il faut considérer à fortiori comme issue de la politique nationale de développement élaborée par le pouvoir politique. Les plans nationaux de développement doivent être perçus comme des "projections" de l'économie nationale dont les instruments demeurent les entreprises nationales publiques. Ce sont là les signes distinctifs d'une économie planifiée.

Il y a donc une remarque à faire. L'entreprise applique une stratégie qu'elle n'élabore pas, notre équation stratégie/structure se spécifie et peut ne pas avoir force de Loi sur le plan théorique : si l'entreprise nationale ne gère pas son environnement cela veut dire qu'elle ne peut avoir de relations directes avec "son environnement technique et commercial" et surtout prendre des décisions à "effet immédiat" devant des dysfonctionnements qui affectent son évolution d'une manière générale.

Là aussi nous aurons de nouvelles voies de recherche : la restructuration des entreprises du secteur national public, au début de la décennie 80, et l'autonomie décrétée à leur encontre au cours de la même période nous rassurent quelque peu sur le sort de l'entreprise publique algérienne.

Allons-nous voir évoluer cette entreprise au point où désormais elle se prend un charge et décide des relations à établir avec son environnement ?

L'apprentissage sera dur, des conditions nouvelles doivent émerger. D'un rôle opérationnel à un rôle stratégique, le passage n'est pas évident comme certains se confortent à le croire.

L'absence relative des instruments et outils d'organisation dans bon nombre de nos entreprises nous laisse perplexes. Restreindre l'organisation à la conception d'un organigramme, pratique fortement répandue, représente à notre avis des "dangers potentiels" très liés certainement à notre conception de la connaissance scientifique et technique.

Ce qu'il faut retenir à notre avis c'est que :

1. Dans le cas où le niveau le plus élevé ne définit pas et ne formalise pas la stratégie, ce sont les organes subalternes qui initient l'action d'acquisition de technologies, cela peut donc constituer une source de dysfonctionnements que nous n'analysons pas pour le moment, nous pouvons l'imputer à l'absence d'une vision globale que ne possède naturellement pas le ou les organes subalternes.

2. Dans le cas où la structure possède une stratégie qu'elle tente de diffuser, sa faible structuration peut rendre difficile les tactiques d'appropriation d'un savoir-faire, quelque soit son type ou sa nature.

Notre récepteur doit donc conscientiser l'importance de son propre niveau d'organisation, il existe là une relation à établir entre le degré de complexité technologique du savoir faire recherché et le degré de composition des structures de celui qui veut posséder ce savoir faire.

En somme, cela revient à rendre adéquat le niveau organisationnel avec le type de technologie à acquérir. Un niveau de développement organisationnel doit être atteint pour pouvoir acquérir la technologie d'une part, surtout la capitaliser et la reproduire, d'autre part.

Nous verrons dans nos investigations que cela ne se limite pas seulement à un niveau requis de développement organisationnel, mais qu'il faut ajouter d'autres ingrédients au "comment" pour parvenir au "quoi", que le changement ne se réalise efficacement que si l'on prend d'autres précautions.

Nous nous apercevons qu'il y a là une face cachée de notre problématique. L'organisation est certes un facteur, non seulement probable et réel mais encore il oblige à apprécier l'un de ses composants essentiels : le facteur humain. C'est en effet essentiel de

ne pas séparer l'organisation de celui qui la génère, la gère et la développe s'il considère que c'est là un "comment de sa stratégie".

Ce minimum organisationnel requis, les précautions indispensables à prendre sont de l'ordre des connaissances comme : admettre que l'entreprise a une morphologie organisationnelle dont elle doit absolument se doter d'une part, d'autre part elle doit comprendre que la technologie a également une morphologie. C'est à ces deux conditions que l'entreprise publique nationale pourra prétendre à l'acquisition du savoir faire, à sa reproduction et enfin prétendre à l'innovation technologique.

Mr BELKEBIR actuellement, Directeur Général de l'entreprise SAIDAL, me faisait remarquer à juste titre, que la technologie se transfère dans tous les cas, mais cela ne signifiait pas qu'elle était acquise pour autant ; que l'acquisition n'était réalisable que dans un seul scénario : celui où l'entreprise algérienne contracte avec un partenaire étranger dont le niveau organisationnel est sensiblement plus élevé que le sien.

Ce qui procure - dira encore Mr BELKEBIR - une pente douce, c'est à dire une vitesse de transfert maîtrisable et contrôlable par le partenaire algérien.

Il faut alors imaginer un scénario où l'entreprise algérienne étant très en dessous du niveau organisationnel du partenaire étranger auquel elle s'adresse : le transfert s'effectue en cascades n'irriguant en rien les surfaces technologiques de notre entreprise.

Le troisième scénario est celui où, cette fois, le partenaire algérien dépasse organisationnellement le "pseudo détenteur du know-how étranger", le transfert s'effectue alors en sens inverse.

Il y a par conséquent des précautions à prendre, relevant de critères et d'impératifs dans le choix du partenaire étranger. Ce qui nous importe, ici, c'est de souligner que le partenaire étranger fait partie de l'environnement de l'entreprise publique nationale, et non pas de celui des pouvoirs publics ou de la tutelle et que l'entreprise algérienne peut être appelée, si nous nous référons à nos propos précédents, à gérer un environnement qu'elle n'a pas choisi.

Il nous faut cependant atténuer notre remarque en précisant qu'en théorie, nos responsables d'entreprise sont consultés au préalable par leur tutelle, une tutelle agissant sur la base de directives élaborées par les pouvoirs publics.

Cela fait beaucoup de prétendants et une démultiplication des niveaux de pilotage, augmentant le volume et le temps de traitement de l'information : l'effet de la prise de décision est très réduit et rend difficile l'atteinte des objectifs en temps requis et planifié.

Notre équation stratégie/structure prend un sérieux coup : le dynamisme, à notre avis, ne suffit pas, ainsi que semble le croire M. BELAIBOUD [11], à l'occasion des négociations avec les firmes étrangères. Nous sommes d'accord avec lui pour dire que la définition

d'une politique de gestion ne suffit pas à transformer l'image de notre entreprise, mais de là à considérer que les contraintes et obstacles qu'elle rencontre sont "petits" ; nous ne le pensons pas. Ils sont au contraire très importants et portent de sérieux préjudices au développement technique et scientifique recherché par l'entreprise.

Savoir comment acquérir une technologie est déjà en soi une technologie.

### **C. Les formes d'assistance technique et l'organisation du travail**

Considérer une seule et unique forme d'assistance technique peut présenter des risques de dérapage à notre problématique.

Développer en effet une seule forme d'assistance technique, c'est exclure par exemple l'assistance technique de droit commun où ce n'est plus une structure qui émet, mais un individu doté d'une compétence technologique recherchée par notre récepteur.

Il est essentiel de mettre l'accent sur ces différentes formes d'assistance technique en se sens, que placé dans des situations différentes de transfert de technologies et de technologies différentes, comment notre récepteur se comporte-t-il ?

Est-ce que sa logique d'organisation évolue dès lors que des objectifs différents d'acquisition de technologies sont assignés aux transferts réalisés ?

Ainsi le recrutement d'un "vecteur-techno-porteur", assistant technique hautement qualifié en technologie d'opération, doit répondre à un besoin déterminé. La finalité première accordée à cette action a été dans le cas de PGR/SONATRACH d'augmenter qualitativement la capacité technique d'opération ou l'expertise dans un domaine technique spécifique.

Il faut faire remarquer, dans cette expérience de transfert, que le statut juridique du détenteur (il s'agit d'un assistant technique de droit commun) a obligé notre partenaire national, en l'occurrence, PGR, à prendre en charge structurellement l'assistant technique. Le besoin a donc spécifié le type d'assistance, du moins l'analyse l'aura fait ressortir et la décision aura donc été prise de faire appel à un individu et non pas à une structure, en sachant bien que si l'individu ne satisfait pas ou ne répond pas à ce que l'on attend de lui, ce dernier ne sera pas remplacé automatiquement. C'est là l'un des inconvénients à considérer la forme d'assistance technique de droit commun. Ce particularisme doit être par conséquent intégré dans l'analyse de notre récepteur national. Les précautions à prendre se situent donc en amont de l'action de recrutement et sont de plusieurs ordres. Elles vont de la réunion des conditions d'accueil et de séjour de cet assistant, à la réunion de conditions de travail adéquates dont nous pouvons dire qu'elles jouent un rôle essentiel dans l'acquisition de la technologie transférée par cet assistant. La motivation de cet assistant à transférer et faire acquérir au récepteur la technologie nécessaire en dépend fortement ; la structure

réceptrice doit de plus révéler et mettre en oeuvre des activités de prise en charge de "séjour temporaire" de l'assistant technique, de structurer ses activités.

Cela signifie que l'entreprise nationale doit intégrer dans son axe stratégique "organisation", voire dans d'autres axes, sa politique de recourir à l'assistance technique étrangère pour parvenir à son nouveau "niveau technologique".

Ceci est encore insuffisant. Si certaines actions sont entreprises par notre récepteur pour motiver au mieux l'assistant technique étranger, d'autres sont à mener dès que ce dernier est en milieu de travail. Sa place dans la structure doit être déterminée, ses objectifs définis, son rôle, ses responsabilités appréhendées et formalisées. Autrement dit, il devient un agent à part entière de notre récepteur national.

Rétribué par notre récepteur, il est par voie de conséquence apprécié et évalué dans le fond de la même manière que ses collègues algériens.

Voilà une obligation de systématiser l'appréciation pour tout le temps que durera le recours à l'assistance technique étrangère de droit commun, à condition qu'il existe un système d'appréciation des ressources humaines.

Pour matérialiser sa stratégie vers les années 80, PGR a révélé et mis en place au niveau central une structure intitulée "cellule assistance technique", rattachée au Département central juridique. Il faut rappeler qu'au niveau de base, c'est à dire dans ses unités de production, une structure similaire existait déjà.

C'est le besoin de centraliser la gestion, de piloter à un niveau supérieur afin de visualiser l'activité à un niveau global, de détecter des dysfonctionnements de gestion difficilement perceptibles par un complexe, qui a donc provoqué cette nouvelle action de structuration du dispositif du siège/PGR.

Nous rapportons à cet égard une note adressée aux responsables des directions opérationnelles de la dite Division et diffusée par une structure centrale du siège :

"Dans le cadre de ses prérogatives d'exploitation et de maintenance de l'appareil de production, la Division/ PGR s'est vue confiée, un ensemble d'unités de production qui, du fait de la nouveauté et de la diversité de leurs processus, n'a pas été sans soulever des contraintes réelles dans la maîtrise de certaines technologies".

Pour faire face à ces contraintes, l'entreprise a défini les politiques nécessaires et les moyens à mettre en oeuvre pour assurer une formation conséquente d'agents nationaux, afin de satisfaire les besoins en ressources humaines qualifiées.

Cependant, du fait même que l'investissement en formation ne pourra être rentable qu'à terme, il n'en demeure pas moins que, pour atteindre

leurs objectifs, certaines unités de production ne peuvent échapper à la nécessité de recourir à des ressources humaines qualifiées non nationales.

Devant l'impératif de gérer d'une manière rationnelle et efficace ce personnel expatrié, le Département JUR/PGR a été chargé de mettre en place une nouvelle structure "Service Assistance Technique" ayant pour objectifs :

- la définition des politiques en matière d'assistance technique ;
- le pilotage et la régulation de l'activité assistance technique ;
- la coordination et l'harmonisation dans la gestion des assistants techniques au niveau des complexes ;
- le suivi de la réalisation des objectifs d'organisation et d'exploitation des contrats de coopération technique ;
- le suivi de la réalisation de l'algérienisation des postes par les complexes.

Il y a par conséquent un préalable à l'action de transfert de technologies : un requis organisationnel et une capacité à promouvoir l'organisation, un management stratégique et des forces motrices capables de relayer.

Le recours à des entreprises ou à des individus étrangers pour l'acquisition de technologies doit inciter notre récepteur à prendre quelques précautions. Quel est le minimum organisationnel requis pour que notre récepteur puisse prétendre à l'acquisition et à la maîtrise de technologie transférée par un émetteur ayant depuis longtemps dépassé le minimum requis ?

#### **D. Morphologie de l'organisation et morphologie de la technologie**

Nous avons opéré des changements, avons nous dit au début du premier chapitre consacré à la spécification de notre problématique du transfert de technologies, et apporté des changements à notre approche, tels que la nécessité de définir la technologie et ses composants, de l'introduction du sens nouveau que nous donnons à l'entreprise par rapport à la question du transfert de technologie.

La technologie dispose d'une morphologie où il faut distinguer en réalité différents types de technologies, nous dirons qu'il existe une typologie des technologies infléchie et spécifiée par les comportements différents et complémentaires qu'adopte l'entreprise pour sa survie au sein de l'environnement.

Il faut entendre par comportement, fonction d'entreprise (la division/PGR en a défini cinq qu'elle a qualifiés d'axes stratégiques) les moyens par lesquels elle entendait s'auto-définir à court, moyen et long terme.

Est-ce à dire que c'est là le requis de stratégie nécessaire susceptible de favoriser le passage de la consommation passive à la consommation active de la technologie transférée ? Autrement dit peut-

on envisager le passage si ces axes stratégiques ne sont pas envisagés ? Une entreprise dite "avancée", c'est à dire telle que l'entend la littérature universelle, doit pouvoir planifier ses objectifs, se structurer, autrement dit, organiser ses forces de travail, former afin d'élever le niveau de compétence dans les domaines technique, managérial et politique, gérer pour utiliser au mieux la capacité à produire, enfin se développer, à savoir préparer les bases pour une croissance équilibrée.

Si l'organisation obéit à une morphologie, la technologie y obéit également : c'est à partir d'un quoi technologique que l'on est amené à réfléchir sur la nature et le type de technologie.

S'il s'agit d'un produit technologique, un savoir faire qu'affecte-t-il quelle est sa finalité, que vise t-il ? Quelle activité dans l'entreprise ou l'unité, ressent le besoin de l'accaparer pour lui permettre un meilleur fonctionnement ?

Affecte-t-il les opérations de production ou de fabrication de l'unité ? Concerne-t-il la gestion d'un équipement nouveau dans le processus de production ? Dès lors qu'il concerne l'opération, il nous invite à dissocier ce premier type de technologie que l'on qualifie technologie d'opération.

En définitif nous distinguons quatre types de technologie.

1. La technologie d'opération
2. La technologie de management liée à la ressource humaine capable de procurer à celui-ci une maîtrise des techniques de gestion et de management telles la décision, la communication, l'analyse, le contrôle, etc..
3. La technologie de diffusion que l'on assimilera à la formation ou plus exactement au savoir faire de formation : "la capacité à rédiger des programmes de formation" plus encore celle là même de former le formateur pour arriver au stade de l'autonomie de la formation dans tous les domaines de la technologie aussi bien de management qu'opérationnel, de diffusion que d'innovation.
4. La technologie d'innovation dont la finalité est de développer la capacité à développer et d'initier par des moyens endogènes de nouvelles technologies.

## **E. Transfert ou Acquisition**

Un point important, du premier document sera repris avec vigueur car notre démarche s'en ressent fortement. Toute nos appréhensions sont très infléchies par l'idée selon laquelle une technologie peut être transférée par un émetteur sans pour autant que le récepteur l'acquiert.

Cela veut dire que notre problématique utilisera tour à tour les notions de transfert et d'acquisition, tout en affirmant que si pour l'émetteur elle se transfère, le récepteur quant à lui doit trouver les moyens de l'arracher pour la capitaliser.

Cependant, il faut ajouter que la littérature de l'émetteur discourt rarement sur une pratique des transferts de technologies où le problème fondamental est celui de comment acquérir la technologie transférée, quelle est la pierre angulaire de l'acquisition ! quelles sont les conditions à mettre en oeuvre objectivement par le récepteur pour prétendre à l'acquisition ? Nous entendons par acquisition, consommation active de la technologie transférée. Il faut dire que notre récepteur tire rarement les leçons de l'expérience : certaines insuffisances constatées à l'occasion de l'analyse d'opérations de transfert de technologies sont-elles à mettre sur le compte de la "naïveté" politique ? Cette explication est à notre avis trop insuffisante ; il faut aller en chercher plus loin les raisons. On a longtemps fait transférer de la technologie sans pour autant l'acquérir, encore moins la maîtriser et la reproduire : nous dirons simplement que le récepteur a pratiqué une gestion de ses dysfonctionnements par à coup, sans élaborer et mettre en oeuvre une stratégie qui lui permette véritablement de s'auto-définir et de réunir les moyens nécessaires et indispensables pour appliquer sa stratégie !

## **F. Le contrat de transfert de technologie ou un outil de régulation et de gestion**

En complément de l'idée répandue selon laquelle il y a peu de chances pour qu'un type unique d'accord de transfert puisse correspondre à toutes les situations[12], nous dirons à notre tour, que dans ce domaine, il existe une capitalisation à réaliser, intégrant une stratégie, des structures, des compétences, des instruments et des outils.

En effet, il s'agit là d'un véritable savoir-faire, mieux une technologie de contrat surtout si l'on considère que le contrat est un outil formalisant et régulant le transfert de technologie.

Voilà un aspect que l'on soupçonne très peu dans le processus d'acquisition technologique, la pensée et la littérature, dans ce domaine deviennent restrictives et rares, dès qu'il s'agit de réfléchir aux conditions organisationnelles d'accueil de la technologie à acquérir.

Non seulement elles sont rares, restrictives et relativement impartiales, mais on peut affirmer aussi qu'elles ne saisissent pas l'essentiel, s'attachant à des aspects superflus, focalisant beaucoup plus la périphérie de la problématique du transfert de technologie.

On peut considérer que l'accord de transfert représente un exemple très frappant de l'acharnement des penseurs à cibler beaucoup plus des causes probables de l'échec de nombreuses expériences dans le domaine des "transfert de technologies".

D'autre part, nous considérons l'accord de transfert comme un moment sérieux et important compte-tenu de son aspect formalisateur d'un transfert. Ce qui laisse supposer, si l'on se rapporte à nos propos dans le chapitre consacré à l'équation stratégie/structure, que des contraintes apparaissent dans le choix des hommes aux négociations ;

que ces hommes doivent être rompus à la "stratégie globale" et aux "tactiques spécifiques".

Cependant, il nous faut attirer l'attention sur un problème nouveau par rapport à tout ce qui a été dit : celui de la capacité du dirigeant, chez le récepteur, à concevoir et à mettre en oeuvre cette stratégie.

Nous pouvons considérer à cet égard que c'est au niveau du contrat de transfert passé entre l'émetteur et le récepteur que sont révélées les faiblesses et les insuffisances du récepteur. Nous dirons du contrat qu'il est l'aboutissement des efforts réalisés par le récepteur, qu'il consacre sa stratégie que la négociation qui a prévalu est un savoir faire que doit capitaliser le récepteur.

Les notions de droit dans ce domaine juridique particulier et que procure la pratique des accords de transferts entre producteurs de technologies du Nord et consommateurs du Sud, sont en général élaborées par la législation européenne ou nord-américaine. La pratique des transferts de technologies entre pays du Nord, détenteurs de la technologie et pays du Sud quémandeurs d'équipements, de connaissances et de savoir-faire se développe pratiquement depuis plus de deux décennies. Un bon nombre de pays du Sud se sont libérés de leur "colonisateur respectif" et ont hérité, ironie du sort, d'une pratique juridique diamétralement opposée aux nouvelles exigences juridiques imposées par les objectifs d'une libération économique.

De plus, l'absence relative de législateurs et de juristes compétents dans les pays nouvellement indépendants va aggraver la situation déjà précarisée par l'inadaptation des textes juridiques hérités du colonisateur.

Ces conditions particulières vont constituer des "Brisants", dira M. MERABET ancien responsable du Département juridique de l'organe PGR/SH, sur lesquels échouent probablement bon nombre d'actions menées par notre récepteur.

Face à un émetteur, aidé par des notions de droit dont il est à l'origine, fort d'une pratique contractuelle et de ressources humaines rompues à la négociation, le partenaire algérien doit rapidement trouver de nouvelles lignes de conduite, en développant des concepts différents, des méthodes appropriées, se doter d'outils et d'instruments et surtout désigner le négociateur pressenti objectivement par la nature, le type et l'importance de l'événement technologique.

Aussi, en l'absence d'expériences réalisées dans ce domaine, le partenaire algérien peut difficilement gérer les différents mécanismes contractuels, laissant l'initiative à un partenaire étranger fort d'une certaine accumulation en la matière.

Le négociateur algérien ne peut s'inspirer et se référer qu'à des contrats européens ou nord américains, et doit de ce fait rechercher et concevoir un modèle type capable de le mettre à l'abri de pratiques contractuelles viciées.

En conclusion que faut-il tirer de cette spécification !

Que le transfert de technologie symbolise un processus où il nous faut repérer un début qu'il s'agit d'expliciter car quand réellement et objectivement débute ce processus ? Qu'est ce qui le déclenche ? Où et comment est-il déclenché ?

Si l'on considère que l'entreprise demeure l'acteur structurel privilégié dans la question du transfert, on peut conclure que la plupart des décisions d'opérer une action de transfert de technologies sont prises à l'intérieur du champ structurel de l'entreprise par le niveau décisionnel le plus élevé de la structure, et que cette décision est appliquée et mise en oeuvre par les fonctions subalternes de l'entreprise.

L'évaluation de l'action permet au management de piloter l'action de transfert et d'apporter les correctifs nécessaires.

Certaines décisions exogènes à l'entreprise, entrant dans le cadre de la planification nationale peuvent être à l'origine d'actions de transfert, mais l'organisation, la gestion et l'évaluation de l'opération sont prises en charge par l'entreprise.

Nous venons de voir plusieurs aspects d'organisation au travers de ces actes de gestion et de management qu'adopte le décideur dans l'entreprise.

Si nous optons pour l'idée que le transfert est un processus déclenché par un dysfonctionnement, alors la question du comment organisationnel de sa révélation se trouve posée !

Comment le changement nécessaire est-il quantifié et qualifié pour éliminer ce dysfonctionnement ? Et si après diagnostic il s'agit d'un dysfonctionnement sur lequel l'entreprise n'a pas les moyens d'agir par ses propres capacités, elle fait alors appel à l'assistance technique étrangère.

Comment donc l'entreprise réceptrice va-t-elle organiser le transfert de cette technologie ? L'efficacité de cette organisation dépendra fortement de l'organisation générale du récepteur.

S'agit-il de spécifier cette organisation générale, de procurer au récepteur des instruments et outils d'organisation susceptibles de favoriser un transfert efficace, et l'acquisition d'une technologie éprouvée ?

Tous ces aspects nous incitent à construire un référent théorique capable de nous induire aux principes fondamentaux de l'organisation en entreprise plus particulièrement dans le domaine industriel, et, de nous familiariser à l'équation selon laquelle sans une mise en oeuvre de ces principes, aucun système social d'action ne peut prétendre à la survie surtout à l'heure de l'autonomie des entreprises publiques nationales.

## **G. La gestion de l'opération de transfert**

Nous avons fait ressortir de cette première étape du processus qui caractérise "notre transfert", c'est à dire depuis la nécessité de faire appel à l'assistance technique étrangère pour un besoin éprouvé, jusqu'à l'accord de transfert ou le contrat d'assistance technique, un premier groupe de facteurs complémentaires et déterminants au plan accumulatif de la technologie.

Nous avons considéré à fortiori ces facteurs comme des sources, non plus possibles mais potentielles, de blocage ou de déblocage du processus d'accumulation de la technologie transférée.

Nous avons également, décrit les conditions organisationnelles dans lesquelles le besoin de solliciter l'aide étrangère est révélé ; partant de l'action d'appropriation de technologies diverses, qui est une relation communicationnelle mettant en présence un émetteur, le pourvoyeur de technologie et un récepteur, l'entreprise algérienne, enfin un produit. Le message technologique souligne tout ceci comme étant une relation dont la rupture est théoriquement matérialisée par la fin du contrat et le respect des clauses de ce dernier par les deux partenaires. Ce qui généralement n'a pas été souvent le cas : les brisants se sont malheureusement révélés incommodes, pour la partie algérienne et il était beaucoup trop tard pour y remédier. Nous écartons bien sûr tous les brisants issus du non respect par le partenaire étranger, des échéances et garanties stipulées par le contrat.

Ainsi, nous distinguons une première phase dans le processus du transfert, allant jusqu'à la signature du contrat par les deux partenaires, phase beaucoup plus importante pour le partenaire algérien, en ce sens qu'il est en situation de demandeur et qu'il lui appartient de prendre toutes les précautions possibles.

En réalité, nous pouvons dire de cette étape première, qu'elle sera déterminante pour le partenaire algérien et des objectifs d'accumulation et de développement qu'il s'est fixé et qu'il attend de la relation qu'il va entrer prendre avec le partenaire étranger.

Est-ce à dire que les étapes qui vont suivre la signature du contrat d'assistance sont à négliger ? Nous ne le pensons pas, cependant, celles-ci en seront fortement infléchies : si certaines faiblesses sont apparues dans la première étape, celles qui vont suivre dans les prochaines auront souvent une cause commune : l'absence d'une organisation conçue, implantée et scellée par l'utilisation d'instruments, d'outils et de normes dans ce domaine.

Cependant, les étapes qui suivront la signature du contrat par les deux partenaires ont ceci de spécifique : elles diffèrent de la première, parce qu'au plan formel, on s'accorde à penser que la transmission du message technologique est commencée ; en réalité l'apprentissage est global. Notre approche peut paraître surprenante, l'accumulation débute dès le premier contact.

Quelles seraient par conséquent ces caractéristiques principales et propres aux développements des étapes qui précèdent la signature du

contrat.

Il s'agira tout d'abord pour le partenaire de mettre en oeuvre toutes les conditions organisationnelles, humaines et matérielles, exigeant de la hiérarchie une animation de structure des plus soutenue : une situation que nous considérons à juste titre des plus éprouvante et que nous qualifions de situation exceptionnelle.

Dans cette seconde phase, le transfert est pour ainsi dire surtout formel, d'où la pertinence du choix et l'organisation de l'intervention des structures du partenaire national algérien dans l'action d'appropriation de ou des savoir-faire recherchés. On peut considérer que la nature et l'importance du savoir-faire pour assurer un développement qualitatif et quantitatif de l'outil de production ou de la force de travail qui le gère, déterminent considérablement le choix des fonctions intervenant dans l'action du transfert.

On qualifiera cette seconde étape, de gestion de l'opération de transfert du "savoir-faire" recherché.

Toute action de gestion, recèle une dimension de pilotage prise en charge par le management, capable de procurer à celui-ci les moyens qui lui permettront de diriger, de contrôler et d'évaluer la progression de l'action de transfert.

Ces différents agissements managériaux se doivent d'être instrumentés :

a) - Ils doivent l'être par le biais d'institutions structurelles de circonstance, c'est à dire adaptées aux exigences structurelles de l'action de transfert au moment où la structure générale est mobilisée face à un partenaire structurel, dont le fonctionnement systématisé est rodé et a fait ses preuves.

Dans des cas semblables, la Division PGR de l'entreprise SONATRACH a créé et implanté des "comités de pilotage" chargés d'impulser, de contrôler et d'arbitrer tandis que des "comités techniques" prennent en charge la mise en oeuvre concrète sur le terrain de l'action.

Pour en assurer l'harmonie au niveau des rapports de fonctionnement, des procédures ont été conçues, dotées de supports d'information capables de permettre un traitement de l'information opérationnelle en provenance des comités techniques par le comité de pilotage, facilitant ainsi la décision et les correctifs nécessaires.

b) - Au plan des fonctions, le partenaire algérien agit de telle sorte qu'il s'inscrit dans une stratégie de comportement par rapport aux effets attendus et recherchés de l'assistance technique étrangère : il veut acquérir la maîtrise d'un savoir-faire, mais il se doit également de la capitaliser pour pouvoir après la reproduire si le besoin se fait à nouveau ressentir et éviter ainsi de recourir une nouvelle fois à l'assistant technique étranger.

La structure algérienne doit, dans ce contexte, être accomplie, où toutes les fonctions nécessaires et indispensables doivent être révélées. Dans les faits, la fonction dont la finalité est de formaliser le savoir-faire reçu pour le reproduire n'existe pas ou bien est peu révélée, la rediffusion de ce savoir faire par le partenaire national est impossible en conséquence.

Nous évoquons indirectement les fonctions développement des ressources humaines où nous ciblons l'activité formation. Le support de cette formation est une documentation que nous qualifierons de "gardien du savoir-faire général" et enfin la fonction "technique" s'il s'agit d'un savoir faire à caractère technique. Nous avons souligné dans ce sens qu'il y a une typologie des technologies. En fait, le type et la nature du "produit transféré" désignent la fonction réceptrice et lui confèrent le leadership tandis que les autres fonctions assument leur rôle participatif au regard des finalités qu'on leur accordent.

Ainsi, si c'est un savoir faire lié à une technologie de diffusion, il va de soit que le leadership de l'action soit confié à la fonction développement des ressources : la fonction documentation est évidemment dans tous les cas présente.

Cette réflexion a de fortes chances de traduire l'approche qu'emprunte notre contribution à la question du transfert quand "Galilée" nous invite à rendre mesurable ce qui ne l'est pas, cela veut dire qu'il appartient au partenaire algérien de chercher dans chaque expérience de transfert les raisons d'un échec ou d'une réussite sur la base d'une analyse de la situation méthodique et instrumentée : autrement dit, capitaliser et diffuser les points forts de chaque nouvelle expérience d'une part, d'autre part examiner les points faibles pour les éliminer.

Dans notre introduction, nous avons souligné la facilitation qu'opéraient les caractéristiques de la stratégie nationale de développement, le discours tenu par les plus hautes instances sur l'assistance technique étrangère dans le cadre de la bataille contre les sous développement économique et social, les textes politiques régissant le fonctionnement de l'économie et de l'appareil productif national : ce sont là des conditions favorables à l'émergence d'un management national mais qui, à notre avis, n'a pas cru être sensible à l'instrumentation organisationnelle, moyen privilégié et rationnel d'expression de la stratégie.

Par ailleurs, il faut souligner la résistance inexplicée et inexplicable de "certains managers" à l'introduction de l'outil organisationnel, car attribuer les faiblesses stratégiques et organisationnelles à la résistance au changement équivaldrait à choisir la cause probable et non réelle.

Dans le titre sixième **[13]** de la charte nationale consacré aux orientations principales de la politique nationale de développement, l'indissociabilité du concept de développement de celui de libération économique repose aussi sur un principe de base, celui de la maîtrise technologique : une maîtrise technologique qu'il s'agit d'acquérir face à

un "détenteur de technologies dont les stratégies et un arsenal des moyens les plus divers ne sont plus à démontrer".

On peut considérer dans ce paragraphe, qu'il existe des éléments susceptibles d'orienter l'opérateur public national sur la nature idéologique du "détenteur de la technologie", ses finalités économiques recherchées, les attentes qu'il entreprend avec des opérateurs économiques du "Sud".

Ainsi l'introduction du titre sixième, met bien en évidence l'aspect de théorie et de stratégie qu'incorpore le "détendeur de la technologie" dans ses agissements. Cela veut dire que l'entreprise publique nationale doit opposer à ce dernier un comportement tout aussi semblable, où les attitudes tactiques ne sont ni isolées, ni dissociées, mais issues de "stratégies" élaborées au préalable. L'acquisition de technologies demeure et constitue une action planifiée définissant un certain nombre d'objectifs à atteindre.

Le contenu du chapitre six toujours dans le titre sixième, discourt plus en profondeur des problèmes liés à l'acquisition des savoir-faire d'une manière générale.

Des conditions d'accueil, le chapitre consacré à la promotion technologique [14] en fait une condition indispensable :

"L'adoption des techniques nouvelles dans le cadre de l'industrialisation... doit-elle être accompagnée d'une action en profondeur visant à aménager les conditions d'accueil qu'exige la technologie pour donner tous les avantages que l'on attend de son utilisation".

Il serait difficile à notre avis, de se méprendre sur la nature et le type des conditions à réunir. Non seulement l'opérateur public doit disposer d'une stratégie d'acquisition mais il se doit, si l'on considère ce chapitre, exprimer la dite stratégie à l'aide de structures fiables et pertinentes capables de gérer une progression. Et ce sont là les conditions d'accueil à réunir et à opérer.

Nous ne pensons pas que ce soit là une préoccupation du pouvoir politique ni même de la tutelle ; cela concerne d'abord l'entreprise ; il lui appartient de rechercher et de concevoir les techniques, les instruments et outils pour entreprendre "sa structuration et sa systématisation". C'est à dire un dispositif conçu selon des règles, des procédures pour actionner automatiquement et rationnellement ce dispositif auquel des ressources humaines sont affectées en fonction de critères d'accès à définir et à formaliser.

Dans le cas algérien, il y a cependant une remarque à faire dans ce domaine ; l'expérience de nos entreprises en matière d'organisation et de gestion est encore insuffisante. Il leur faut acquérir aussi paradoxal que cela paraît, la technologie dans ce domaine.

Dans ce sens, nous irons plus loin, en affirmant que "l'entreprise nationale publique algérienne doit - dans son contexte économique

actuel - être plus attentive aux technologies de management, de gestion et de diffusion : sa survie en dépend aujourd'hui et plus que jamais avec l'introduction de "l'autonomie".

Ce qui nous sépare en réalité, des pays développés, c'est l'accélération de la diffusion de la conscience des changements technologiques : pour cela il nous faut innover, sinon changer sur le plan social.

L'analyse des fondements de notre problématique peut demeurer insuffisante si nous excluons "l'aspect humain" ou - pour homogénéiser notre terminologie - "le facteur management". En effet, nous ne pouvons l'écarter et en raison de son potentiel d'interaction sur notre diptyque "stratégie/structure".

A notre avis, l'équation est plus appropriée, si dans notre appréhension de la question du "transfert" nous y incluons "le facteur managérial".

Jacques Mélése, considère - et à juste titre - qu'un concept<sup>[15]</sup> s'est dégagé ces dernières années, celui de management.

Il appartient précisément au "management" de maîtriser et même de provoquer les changements nécessaires à des fins de gestion de leur système ; comment ? En fixant des objectifs globaux, puis en intégrant toutes les ressources disponibles en "un système" orienté vers l'accomplissement de ces objectifs, enfin en pilotant le système à travers les vicissitudes de l'environnement économique.

L'auteur met en évidence une "inséparabilité" des notions de "management" et de "système". La gestion par les systèmes instrumente et facilite la volonté de diriger. Nous ne nous étalerons pas sur cette gestion par les systèmes, nous en avons décrit les avantages indéniables qu'elle procure aux dirigeants d'entreprise dans le chapitre consacré à "l'activité organisationnelle nécessaire au récepteur".

Il s'agit, en l'occurrence, de faire remarquer dans cette conclusion, que le facteur "management" auquel il faut associer le qualificatif de "stratégique" devient très vite le troisième fondement de notre analyse, qu'il ne s'agit pas d'une diptyque "stratégie/structure" mais d'un triptyque "management/stratégie/structure".

Pour conclure, le chapitre sept du titre sixième de la charte nationale, loin d'occulter le problème de la capacité des hommes à diriger, insiste sur cette corrélation étroite entre une politique rationnelle en matière d'appel à l'assistance technique étrangère et la formation des cadres nationaux.

L'aménagement et l'accueil requis par la technologie, consiste à mesurer toutes les conséquences qu'entraîne cette technologie et à promouvoir les adaptations nécessaires pour y faire face, y compris dans les domaines relatifs aux conditions de vie, à la santé et aux loisirs. Il s'agit de faire en sorte que, non seulement les hommes appelés à se servir de techniques nouvelles soient préparés à modifier en conséquence leurs réflexes et leur manière d'opérer ou de penser,

mais que ceux qui sont en relation avec eux, de par leurs fonctions professionnelles, soient également en mesure de comprendre les changements intervenus, de compléter leurs connaissances et de réadapter leur comportement pour ne pas se trouver placés à l'écart de l'évolution qu'impulse la technologie. Il importe que le langage de la technologie ne soit pas l'apanage de cercles limités, que la force des choses finit par transformer en milieux fermés, vivant en marge du contexte social du pays.

## BIBLIOGRAPHIE

- (1) MOHAMED BOUSSOUMAH : L'entreprise socialiste en Algérie - Office des Publications Universitaires pour l'édition algérienne - 1982 -
- (2) MUKHTAR BELAIBOUD : Gestion stratégique de l'entreprise publique algérienne. Office des Publications Universitaires - Alger -
- (3) MOHAMED BEDJAOUI : Pour un nouvel ordre économique international UNESCO - 1979 -
- (4) GASTON CUENDET : Principe de la gestion/Systèmes, Structure et Communications - Volume I - éditions presses polytechniques romanes -1981-
- (5) MOHAMED DJAROUD : Processus de transfert de savoir faire et organisation. Thèse de Magister 1983 - Université d'Oran.
- (6) PIERRE-PHILIPPE DRUET, PETER KEMP ET GEORGES THILL "Technologie et société" éditions Galilée - Paris 1980 -
- (7) BRUNO LUSSATO "Modèle cybernétique, hommes, entreprises" Introduction critique aux théories d'organisation ; éditions DUNOD -1977-
- (8) YVES FREDERIC LIVIAN "Comment mener une réorganisation". La conduite du changement dans l'entreprise - éditions DUNOD - Paris 1978 -
- (9) PETER H. LINDERT ET CHARLES P. KINDLEBERGER "Economie internationale-éditions actuelles - un economica 1983 pour la traduction française.
- (10) ALAIN LANGLOIS "Les Nations unies et le transfert de technologie". Centre d'études et de recherches internationales et communautaires. Université d'AIX - Marseille III - Editions Economica – 1980 -
- (11) JACQUES MELESE "La gestion par les systèmes" éditions hommes et techniques - 1984 -
- (12) GEORGES R. TERRY ET STEPHEN G. FRANKLIN "Les principes du management - Irwin in management - éditions tendances actuelles – 8ème édition – Paris Economica 1982.
- (13) BENJAMIN TREGOE ET JOHN ZIMMERMAN "La force motrice" une nouvelle stratégie pour l'entreprise. Editions tendances actuelles - 1980 -

- (14) TIBOR MENDE "De l'aide à la recolonisation" éditions du seuil - 1975 -
- (15) "ENTREPRISE SONATRACH, DIVISION PÉTROCHIMIE GNL ET RAFFINAGE" Manuel d'organisation tome I et II - 1975 - Système de fonction "Personnel" et système de fonction "Organisation" - 1980 -
- (16) JOHN MIDDLETON "APPROCHES DE LA PLANIFICATION DE LA COMMUNICATION" LES PRESSES DE L'UNESCO - PARIS 1982 -
- (17) MANEUR OLSOM "Grandeur et Decadence des Nations" Tendances actuelles - Collection Economie sans rivages - Paris 1983 -
- (18) CHARLES H. KEPNER ET BENJAMIN B. TREGOE "Le manager rationnel". Les éditions d'organisation - Paris 1976 -
- (19) DIMITRI WEIS "Communication et presse d'entreprise" éditions d'organisation.

## Notes

---

**[\*]** Chercheur Associé CREAD

**[1]** "L'Algérie en marche vers le socialisme" une étude d'Alger républicain.

**[2]** Monsieur SILVERE SEURAT : Président d'EUREQUIP, entreprise française de consulting et de formation.

**[3]** Le complexe CEA. Z, Unité de Production d'Engrais Azoté.

**[4]** GP.1/Z : Unité de Gaz de Pétrole Liquéfié.

**[5]** D/PGR/Système Personnel - S/Système - ORG/Novembre 1981. Entreprise Nationale SONATRACH.

**[6]** CHANDLER in stratégie/structure.

**[7]** G. R. TERRY et S. G. FRANKLIN : les principes du management. ed. Tendances Actuelles Paris 1985.

**[8]** P. DRUCKFR "L'entreprise face à la crise mondiale" inter-éditions - Paris 1981.

**[9]** B. LUSSATO "Introduction critique aux théories d'organisation" Dunod - Paris 1977.

**[10]** Henri MINZTBERG "Strategy Making in three Modes" California management review - hiver 1973.

**[11]** Mr. M.BELAIBOUD "Gestion stratégique de l'entreprise publique algérienne/office des publications

universitaires. p.15.

**[12]** "Négocier les accords de transfert de technologie"  
Shidan Derabhshassi in revue : "Finance et  
Développement" Décembre 1986.

**[13]** Charte nationale. Titre sixième. p. 121.

**[14]** Charte nationale. P. 149 et 150.

**[15]** Jacques Mélése "La gestion par les systèmes" p.  
9.