



Munich Personal RePEc Archive

Managing Change in Algerian Public Organizations

CHABANI, Madjid and BOUCETTA, Mohamed

UNIVERSITE M'HAMED BOUGARA –BOUMERDES-ALGERIE

10 July 2017

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/80118/>

MPRA Paper No. 80118, posted 10 Jul 2017 23:37 UTC

La gestion du changement dans les organisations publiques algériennes

Nom : Prénom : CHABANI MADJID

/ BOUCETTA MOHAMED

Profession : Grade :pr

/ MCA

Organisme employeur : UNIVERSITE M'HAMED BOUGARA –BOUMERDES-ALGERIE

Téléphone : 00213 667686306

/ 00213556708059

E.mail: mcha2016@gmail.com

/ mohboucetta@yahoo.fr:

Résumé :

Avec la mondialisation économique et l'ouverture des frontières, les organisations publiques ont connue de nombreuses mutations au niveau macro-économique, organisationnel et politique, en vue, non seulement de favoriser la croissance, mais aussi d'assurer leur survie.

Le management n'est pas une technique neutre mais une activité indissolublement liée avec la politique et les politiques publiques, le droit et les enjeux de la société civile. Il est toujours sous-tendu par des valeurs et/ou des idéologies. »¹ Ainsi, la gestion du changement est une des dirigeants de ces organisations, dotées des structures complexes exposées à la concurrence et à la compétitivité internationale, c'est un vrai défi qu'il faut relever. Dans cette perspective, notre exposé s'articule sur trois axes, comprendre d'abord le contexte du changement dans l'administration, en deuxième lieu, nous parlons d'un concept qui fait expliquer la pratique de la gestion du changement dans l'organisation qui est la réceptivité, le troisième axe porte sur la pratique du changement dans l'organisation publique en Algérie.

Mots clés : management, gestion de changement. Organisme public, mondialisation, compétitivité.

Abstract : With economic globalization and open borders , public organizations have known many changes in macro-economic , organizational and policy, in order not only to promote growth, but also to ensure their survive. The management is not a technical but a neutral activity inextricably linked with politics and public policy, law and issues of civil society . It is always underpinned by values and / or ideologies. Thus, change management is one of the leaders of these organizations with complex structures exposed to competition and international competitiveness is a challenge that must be addressed .In this perspective, our presentation focuses on three areas , first understand the context of the change in administration, second, we are talking about a concept that explain the practice of managing change in the organization which is the receptivity, the third axis focuses on the practice of change in the public organization in Algeria.

Keywords : management - Change Management- Public body- globalization- competitiveness.

¹Pollitt, C., Bouckaert, G. (2000), Public Management Reform – A Comparative Analysis, Oxford University Press, NY, p. 14.

Introduction :

Avec la mondialisation économique et l'ouverture des frontières, les organisations publiques ont connue de nombreuses mutations au niveau macro économique, organisationnel et politique, en vue, non seulement de favoriser la croissance, mais aussi d'assurer leur survie.

Dans cette nouvelle donne, la gestion du changement a été identifiée comme une véritable déterminante pour la réussite ou l'échec d'une politique de réforme, la gestion de changement vise à s'assurer que les conditions de réussites d'une action de réforme sont réunies à savoir le leadership, une vision commune, l'ordre de succession, les ressources nécessaires ainsi que les valeurs culturelles.

L'Algérie, comme beaucoup d'autres pays est confrontée à des chocs exceptionnels : l'insertion dans l'économie mondiale devenue incontournable et son corollaire la compétitivité de son économie qui reste toujours dépendante du secteur des hydrocarbures. Elle manifeste à travers les déclarations des hauts responsables de l'état une grande volonté de transformer le système économique, néanmoins, ni la vision est claire, ni les modalités pour conduire ces transformations sont étudiées.

La réforme administrative est une question complexe, les dirigeants ont de plus en plus de difficultés à concrétiser le changement, certes , il ne suffit plus d'adopter des programmes réformes pour répondre aux exigences de la société, le gouvernement doit accompagner leurs propositions de réformes d'une stratégie de gestion du changement.

Notre problématique de recherche s'articule sur une question cruciale : comment les organisations (administrations) publiques notamment algériennes gèrent –elles des changements ? Qui assure la gestion ? Les gouvernements disposent-ils au sein de leur personnel des compétences nécessaires pour conduire le service public ?

I. Le contexte général du changement :

1- Définitions et origines du changement :

1-1- Définitions :

« c'est un phénomène interactif entre un acteur , un système et un environnement. Ce phénomène est déclenché par un stimulus provoquant un écart , un rupture ou un déséquilibre »²

« le changement est une donnée permanente de la vie d'une organisation , il constitue une constante du management(Vandangeon-Derumez 1999) permettant à l'entreprise de s'adapter à son environnement (perret, 1996).³

La notion du changement comporte deux aspects, un aspect individuel qui prend l'être humain comme facteur de changement et le deuxième dit organisationnel qui concerne l'organisation toute entière.

² SERGE RAYNA, « le management par projet, édition d'organisation, Paris, 2000, p

³ BARABEL –MEIER, Manageor :les meilleures pratiques du management, 2éd Dunod-Paris 2010, p368

1-2- Origines du changement :

-Le besoin du changement naît de l'insatisfaction suscitée par la situation du moment ou la perception d'un problème . cette situation , ainsi que le laisse entendre Brunsson(2006), pousse à adopter une proposition de réforme qui envisage ou présente la vision d'une situation améliorée.

-De plus, les organisations publiques font partie d'un système de gouvernance à plusieurs niveaux (Evan 2004). Le besoin de réforme est dû à des facteurs externes et/ou internes se situant à différents niveaux de la gouvernance .

Les développements intervenants à certains niveaux de la gouvernance déclenchent le changement à d'autres niveaux.

-des événements internes tels que les crises économiques, l'agitation politique, mouvements de grève ...peuvent provoquer des changements à l'intérieur du secteur public dans l'objectif de mieux traiter les problèmes. Dans ce cas , la gestion du changement peut s'avérer un problème compliqué , le manque d'information et de sensibilisation et même de préparation mentale et émotionnelle risquant de compromettre l'acceptation du changement . l'introduction d'une action de réforme pose le problème de l'adaptation à une nouvelle situation, des réformes progressives faciliteraient la compréhension du changement et réduiraient la résistance.

2- Types de changement :

Le changement peut prendre plusieurs formes selon son étendue et son rythme, on parle du changement global qui touche l'organisation dans son ensemble et le changement partiel qui concerne une partie de cette organisation , de même, le changement peut être majeur ou marginal selon qu'il s'inscrive dans une optique de continuité ou de rupture.

2-1- Les micro-changements et les macro-changements :

2-1-1- Les micro-changements : ils portent essentiellement sur une partie de l'organisation et peuvent concerner aussi bien des éléments de structure, des activités ou fonctions de l'entreprise, l'organisation du travail ou encore certaines pratiques organisationnelles (gestion des ressources humaines, management de la qualité, politique d'entretien....)⁴

2-1-2- Les macro-changements :

Le macro- changement touche l'entreprise dans toute ses dimensions, il porte sur la stratégie de l'entreprise, sa vision du marché et du futur, ses positions concurrentielles, ses programmes d'action et sa politique d'offre, il porte également sur la structure des entreprises et les règles de fonctionnement.

⁴ BARABEL-MEIER, opcit, p375.

2-2- Le cas des changements en période de crise : Une situation de crise constitue un moment de déstabilisation de l'organisation qui va affecter de manière profonde le bon fonctionnement des ses activités, en conséquence des pertes considérables des ses ressources notamment financières.

Deux types d'événements peuvent provoquer une situation de crise, d'abord elle peut provenir d'une fréquence d'actes (résistance, tensions, conflits, mécontentements ...), sa gravité est proportionnelle.

Comme la crise peut venir d'un incident grave qui provoque une situation de rupture imposé par l'extérieur (catastrophes naturelles, attentats, menaces concurrentielles, ou émanant de l'organisation elle-même (suicide, accidents, incidents...)⁵

2-3- Le changement incrémental et le changement radical :

2-3-1-Le changement incrémental : « on entend par changement incrémental (Quinn, 1980) une démarche consciente et proactive de changement par incrément qui correspond à une série de « petits pas » en matière de changement, il s'agit donc d'un changement évolutif, caractérisé par une transformation graduelle qui se produit dans le cours normal des activités de l'organisation. »⁶

2-3-2- Le changement radical :

« Un changement est qualifié de radical, lorsqu'il entraîne des changements importants, voire des ruptures , tant au niveau de la stratégie , que la structure et de la culture de l'organisation (Demers, 1999) . il s'agit donc d'un changement qui remet en cause le cadre de référence dominant de l'entreprise, en affectant celle-ci en profondeur au niveau des ses différentes unités organisationnelles. »⁷

2-4-Les changements planifiés et les changements construits : Le tableau suivant fait la synthèse des caractéristiques des changements planifiés et construits.

Tableau n° 1 : Les changements planifiés et les changements construits

	Changement planifié	Changement construit
Principe sous-jacent	Changer le cadre pour changer les individus.	Changer les individus pour changer l'organisation.
démarche	Diagnostic-planification-formalisation	Ouverture-initiatives-interactions.
Ancrage de l'action	Ancrage sur le contenu : -type d'organisation recherchée -détermination des objectifs et de la stratégie ,	Ancrage sur le processus , avec une grande liberté d'action accordée aux individus, en vue de favoriser la créativité et l'autonomie des comportements.

⁵ BARABEL-MEIER, opcit, p376

⁶ BARABEL-MEIER, opcit, p376

⁷ BARABEL-MEIER, opcit, p376

	-définition des étapes de changement, -détail des méthodes et procédure à mettre en place, -définition précise des rôles et responsabilités.	
Définition des éléments de changement	Définition précise des éléments de changement autour des points suivants : -rôle de la hiérarchie, -importance des règles et procédures, -création de commission et d'unités d'interface, -mise en place de méthodes précises et rigides, -utilisation de systèmes d'évaluation et de contrôle.	Définition volontairement floue et large des éléments de changement, qu'il s'agit de créer et de développer à travers les initiatives prises par l'ensemble des acteurs et le développement des interactions au sein de l'organisation .
Rôle et comportement des acteurs	Focalisation sur quelques acteurs clés (direction , managers) orientant fortement le processus de changement par les le recours à l'autorité formelle, institutionnelle , statutaire.	Implication et participation de l'ensemble des acteurs de l'organisation. Importance du leadership.
Processus /cheminement	Processus encadré et dirigé autour d'un système récompense-sanction, dans un cadre temporel fixé(échéance.)Approche linéaire et séquentielle du changement.	Processus de gestion appropriative par les acteurs de l'organisation , ouvert aux initiatives et événements extérieurs. Logique d'expérimentation avec possibilité de nombreux aller – retour.
Nature du changement	Changement programmé de nature intentionnelle et délibérée , initié et dirigé par le sommet stratégique et la ligne hiérarchique supérieure de l'organisation.	Changement non programmé , laissant une large place aux phénomènes émergents, et à l'intuition et à l'interprétation des acteurs, orienté vers la création de sens.
Méthodes privilégiées	Plans et méthodes formelles.	Approche interactionniste/communication interpersonnelle.

Action du manager	Etablir la structure et les regles de fonctionnement pour la réalisation du changement . diagnostiquer , planifier et formaliser le changement. Modifier le comportement des acteurs à travers des dispositifs d'incitations, de récompenses et/ou de sanctions.	Créer et gérer un contexte favorable au changement qui suscite la confrontation et la compréhension des membres . Légitimer la nécessité et la signification du changement.
--------------------------	--	---

Source : BARABEL-MEIER, opcit, p378-380.

3- Les différentes approches du changement :

Le changement organisationnel a fait l'objet de plusieurs recherches répondant aux préoccupations des praticiens du domaine du management. Quatre approches jugées utiles pour cette étude : l'approche néo-institutionnelle , l'approche écologiste, l'approche culturelle et celle configurationniste ; ces approches se complètent mutuellement pour mener à bien la politique globale du changement.

3-1- L'approche néo-institutionnelle :

Dans ce cas, les organisations ne changent pas du fait qu'il y a homogénéité entre le changement institutionnel et le changement environnemental, en effet le changement environnemental est institutionnalisé et c'est l'environnement qui dicte le changement pour les organisations.

L'applicabilité de cette théorie par Goobrick et Salanak(1996) conclut que cette vision de l'environnement institutionnalisé fait de l'environnement un milieu socio politique qui ne cesse d'exercer son influence sur le comportement organisationnel.

3-2- L'approche écologiste :

Détenu par Hannan et Freeman (1984), dans cette situation les organisations qui s'adaptent aux opportunités et menaces environnementales, cette selection exerce une influence sur d'autres dimensions que la reproductibilité de l'inertie (Hafsi et Fabi, 1997). Le niveau de l'inertie au changement varie selon la taille , l'age et la complexité de la structure. Cette théorie affirme que l'adaptation de l'organisation à l'incertitude du changement environnemental est importante pour accroître les chances de survie ; pou y parvenir , l'organisation doit prendre en considération le facteur temps , l'obtention des informations nécessaires ainsi que l'ajustement des structures.

3-3- L'approche culturelle :

Le changement de la culture est difficilement réalisable, du fait de l'enracinement de celle-ci commence dès la naissance de l'organisation et évolue avec le temps parallèlement à son évolution. Les leaderships introduisent leurs visions et leurs croyances dès la création de

l'organisation par la suite définissent les objectifs et les tâches de cette organisation. On trouve ces dirigeants investissent du temps et des ressources dans les projets d'innovation, la GRH, par ailleurs, toute rupture avec la culture de l'organisation cela signifie rupture avec son passé, en effet la culture n'est pas liée au changement d'un produit ou service mais plutôt sa raison d'être, à sa mission principale qui construit son identité.

3-4- L'approche configurationniste :

Miller et Friesen (1982) montrent que la densité du grand changement qui est un changement radical, concerté et dramatique, est associée à une performance plus élevée que le changement petit à petit et incrémental. Le changement radical est manifesté dans le cas du changement de la configuration ou le changement devient nécessaire lorsque l'organisation fait face à des problèmes majeurs.

En résumé, on peut retenir que les quatre types de changement précités sont liés à ces approches : les changements structurels, culturels, technologiques, et stratégiques (Hafsi et demes, 1990), malgré que leur contenu soit différent, mais ils sont interdépendants.

II. Comprendre le changement dans l'administration publique :

Pour mieux comprendre et expliquer le changement dans l'administration, il convient d'abord de savoir les causes du changement, les gens qui le conduisent, ainsi que les moyens à mettre en œuvre pour conduire et accompagner ce changement, par conséquent limiter les résistances des gens à ce changement.

1- L'idée de réceptivité :

« Olivier et punberton (2004, 415), soutiennent que les moyens qui permettent de traduire les idées en action, et les conditions d'une évolution réussie des idées et de l'action publique demeurent incertains. Cependant, Butter (2003) laisse entendre que la notion de réceptivité est essentielle pour comprendre et gérer le changement dans les organisations du secteur public. La réceptivité est une notion en plein essor mais encore peu développée, qui se propose de mettre en évidence les facteurs qui font que les organisations se prêtent peu, pas du tout ou très bien au changement (Butter, 2003, 48).⁸

2- Le facteur de la vision idéologique :

« Butter (2003, 252) soutient que la vision idéologique fait référence à l'existence d'un programme stratégique, mais reconnaît que le programme peut résulter des intérêts d'un groupe défini au sein d'une organisation.⁹

Selon Pettergrew (1997), la vision suppose une action publique de qualité et cohérente. En effet, la compatibilité avec les politiques de réformes plus générales est essentielle à la réussite d'une

⁸ Huerta Melchor, la gestion du changement dans l'administration des pays de l'OCDE : un premier aperçu général « document de travail sur la gouvernance publique, n°12, édition OCDE, 2008, p19

⁹ Huerta Melchor, opcit, p19.

action de réforme. Elle doit correspondre aux moyens et à la nature du secteur public pour être intégrée au programme de réforme et pénétrer dans l'esprit des gens.

« Il n'y a de plus difficile, de plus risqué, de plus dangereux à conduire que d'initier un nouvel ordre de choses » cette mise en garde que Machiavel (1980, 1513) fait au prince serait –elle un avertissement désuet et placé pour les managers d'aujourd'hui ? Il semble que la pensée moderne du changement évacue de son idéologie d'arbitraire du pouvoir immanent et singulier pour se soumettre à un pouvoir extérieur, positif et inéluctable.¹⁰

L'idéologie est un concept très complexe, car il désigne l'ensemble des croyances d'un individu ou groupe d'individus qui déterminent leur comportement. L'idéologie est l'expression de l'aspect culturel du changement.

« La légitimité de l'idéologie du changement permanent repose sur l'énonciation de la modernité comme valeur associée à la notion de progrès. Les modes managériales s'appuient ainsi sur une rhétorique simple, qui dévalorise l'organisation en place et projette les acteurs vers un facteur nécessairement en rupture (Nicola , 2005 :126).¹¹

La receptivité des institutions et des fonctionnaires indigènes est un facteur déterminant du changement, et si le changement de comportement exige un changement dans la culture d'organisation /ou l'administration, le secteur public connaîtra par la suite une révolution culturelle.

3-Le facteur de la conduite du changement :

« la conduite du changement est définie comme un ensemble de techniques qui permet de mesurer la capacité d'un système à changer, à dimensionner les leviers de communication, de formation et d'accompagnement et à mettre en œuvre des outils de mesure de l'adhésion et de la participation ». ¹²

Le leadership est un élément déterminant dans la réussite de la mise en œuvre et la gestion du changement, les dirigeants sont dans l'obligation d'inciter les gens à se concentrer sur une stratégie commune, en donnant une autre signification à ce qu'ils valorisent, croient ou cherchent.

Pour gérer le changement d'une manière efficace, il est nécessaire que les membres de l'organisation remplissent tous un peu des rôles des stratèges, d'exécutants et de bénéficiaires, à la production du changement.

¹⁰ Véronique Perret, quand le changement devient soluble ou l'idéologie managériale du changement organisationnel, critiques du management : une perspective française, presses de l'université de Laval, 2009, p5.

¹¹ Véronique Perret, opcit ,p5.

¹² Barabel-Meier, opcit, p396.

4-Le facteur de la politique institutionnelle :

Ce facteur indique à quel niveau sont prises les décisions dans les organisations, le rôle des réseaux coopératifs est manifesté, qui sont avant tout inter-organisation qui peuvent se situer à l'extérieure de cette organisation.

III. Pratique de la gestion du changement au sein des organisations (administrations) publiques en Algérie :

1- Evolution de la conception de l'administration publique en Algérie :

La conception de l'état dans le cadre du fonctionnement de l'administration publique en matière de fourniture des services publics et la gestion des ressources humaines n'était pas de nature à valoriser l'esprit d'initiative ni même de relever le défi imposé par l'environnement pour l'amélioration contenue de la qualité de service. Ce pendant, le service public es généré d'une gestion administrative directe en situation de monopole, et les ressources humaines sont restées soumises à une logique formelle d'un statut du fonctionnaire en empêchant toute innovation laissant le champ ainsi pour le clientélisme.

L'état Algérien manifeste depuis longtemps une série de réformes à travers la création de différents organismes à disposition du secteur public, néanmoins, les résultats de ces programmes sont décevants, par absence d'une vision claire et une politique de conduite de ces changement.

« La conception de l'administration publique en Algérie a évolué par petites modifications sans vision d'ensemble sur le modèle administratif à mettre en œuvre »¹³. L'état doit être en harmonie avec l'ensemble des évolutions tant au niveau interne qu'externe. Au niveau interne, l'Algérie à l'instar des autres pays a connu de profondes mutations dans tous les domaines : élargissement du champ politique favorisant ainsi la libéralisation et la liberté d'expression, transformation des rapports des citoyens à l'égard de l'administration, l'apparition des nouveaux besoins sociopolitiques. Tout ces indicateurs montrent les limites d'interventionnisme de l'état et démontrent la crise de représentation institutionnelle du rapport : état/société.

Au niveau externe, les mutations intervenues ont profondément transformé les rapports entre les états d'une logique de bipolarisation à celle de la mondialisation.

« Un comité de réformes des structures et des missions de l'état a suggéré dans son rapport l'installation de six champs de travail qui représentent l'essence de cette réforme ». ¹⁴

Le premier champ est orienté vers les administrations, le deuxième est consacré aux collectivités territoriales et à l'administration locale, viendra ensuite la modernisation des établissements de services publics et la rationalisation de leurs réseaux. Le quatrième champ consiste à développer le recours aux instruments de régulation et de contrôle pour une meilleure

¹³ Belmihoub Mohamed Cherif, rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéen : cas de l'Algérie, forum Tunis, juin, p26.

¹⁴Belmihoub Mohamed Cherif, opcit, p27.

conception des politiques publiques, le cinquième est dédié aux agents de l'état desquels va dépendre dans une large mesure le succès des réformes, le sixième et le dernier champ est centré sur le citoyen la finalité ultime des réformes afin de restaurer et établir une confiance certaine entre lui et l'état.

Le comité des réformes des structures et des missions fait ressortir des actions prioritaires susceptibles pour soutenir la modernisation de l'administration à travers un engagement d'une série d'innovations qui portent sur différents axes tels que : la définition des nouvelles missions de l'état à l'ère de l'économie de marché, la décentralisation du pouvoir et la réhabilitation des collectivités territoriales, la valorisation des ressources humaines et requalifier les compétences ; le développement et le renouveau du service public tant dans sa configuration que dans ses modes et instruments de management.

2- Les contraintes de mise en œuvre du changement :

De nombreux programmes de réformes et de mise à niveau des organisations publiques en Algérie ont conduit à l'échec, on assiste toujours à des réclamations et des manifestations des usagers publics signe de mécontentement et insatisfaction du niveau de qualité de services fournis, des fonctionnaires se sentent peu valorisés, et la compétitivité n'est pas une préoccupation, alors il n'est pas question et raison de changer tant les résultats sont loin des ambitions.

La pratique du changement dans les organisations et administrations publiques en Algérie est difficile, cela est dû à plusieurs raisons dits barrières au changement, la première barrière est celle de la survivance de l'état providence, un retard considérable est observé en matière d'application des nouvelles technologies de l'information et de communication au sein des administrations et la fonction publique souffre d'un déficit en terme de la formation aux nouvelles compétences administratives telles que la gestion stratégique, le management de la qualité...L'absence d'une volonté politique clairement affichée en matière de réformes de l'administration publique est l'une des contraintes. Une autre barrière au changement est l'enracinement des acteurs des réformes dans la société pour conduire le changement, des agents clientélistes qui n'intéressent plus au changement. « L'administration est minée par un statut de la fonction publique des plus archaïque ou la valorisation des années dans les postes supérieurs, en vue d'une retraite, reste la seule alternative pour la haute fonction publique ». ¹⁵

Une autre contrainte de mise en œuvre du changement est la résistance des cadres et managers publics au changement, qui sont plus intéressés par un statu quo et par une transition sans objectifs clairs et surtout sans délais que par une transformation de ce secteur public.

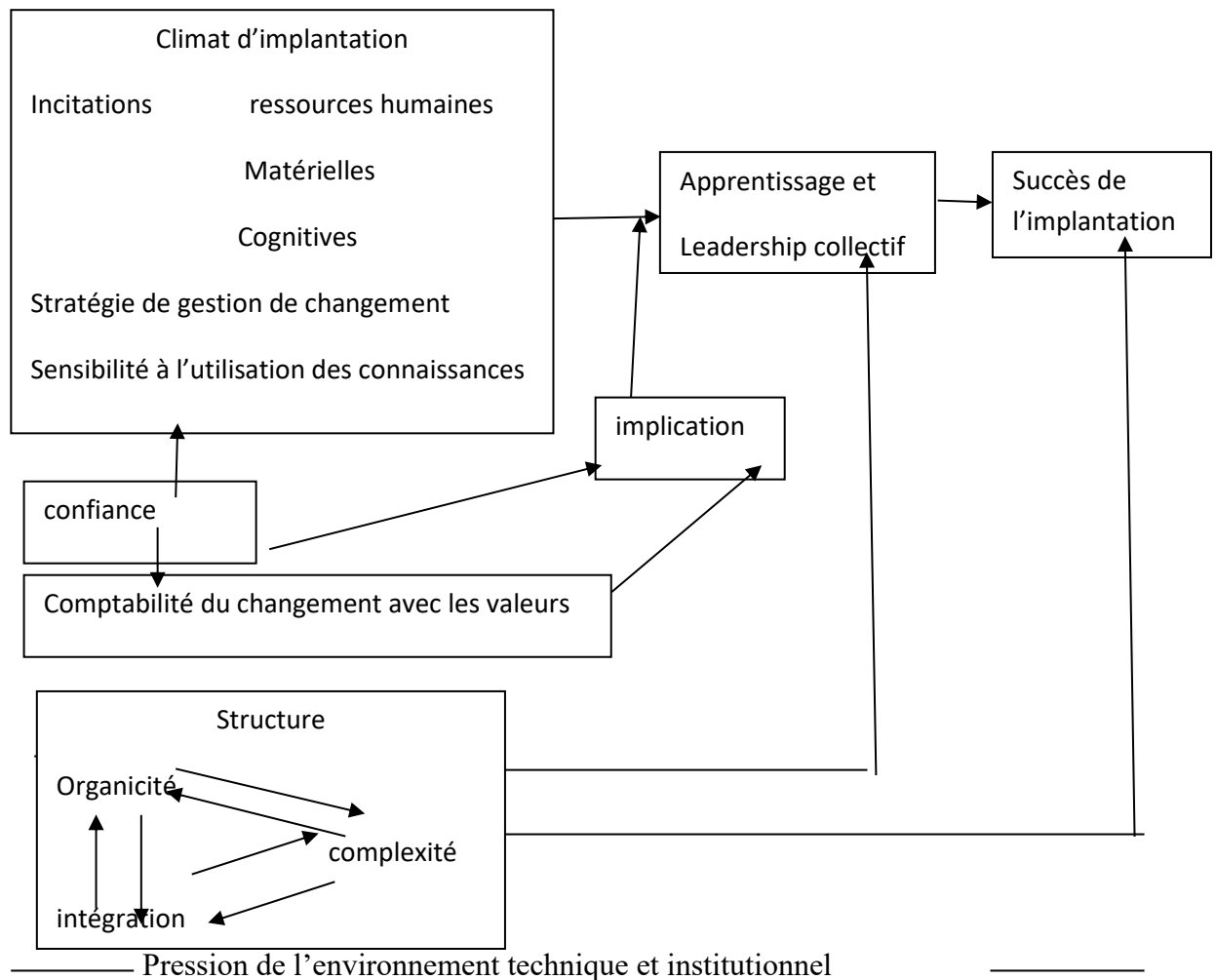
3- Enjeux pour faciliter l'implantation du changement dans les organisations publiques :

Le changement est un phénomène complexe, peu prévisible, qui nécessite la participation de tous les acteurs de changement dont les rôles et l'implication peuvent varier dans le temps.

¹⁵ Belmihoub Mohamed Cherif, opcit, p22.

« le succès de l'implantation du changement dépendra directement de la nature des processus d'apprentissage et de leadership collectif, le climat d'implantation, la structure et l'environnement technique et institutionnel influenceront sur le processus d'apprentissage et de leadership collectif et auront une incidence directe sur le succès de l'implantation. L'implication des acteurs concernés est une (facteur d'interaction synergétique) pour l'influence du climat sur l'apprentissage ».¹⁶ La figure suivante illustre un ensemble de facteurs facilitant la production de changement organisationnel.

Figure n° 1 : facteurs à considérer pour la production du changement dans les organisations.



Source : inspiré de KLEIN et SORRA (1996), Hage (1999), Van De Ven (1996).

Inspirant du schéma précédent, en appliquant ces facteurs au sein de l'administration publique algérienne, un paradoxe de la réforme est observé au niveau de l'équation du changement de l'état par le changement par l'état ; par conséquent, l'organisation appelée à évoluer connaît

¹⁶ François Champagne, la capacité de gérer le changement dans les organisations de santé, étude n°39, commission sur l'avenir des soins de santé au Canada, novembre, 2002, p23.

d'énormes difficultés et elle se retrouve dans un contexte marqué par des ruptures et de fortes résistances dans la conduite de changement.

« La restauration de l'autorité de l'état ou le redéploiement de son rôle autour des missions de puissance publiques et service public constitue un préalable pour une conduite ordonnée et maîtrisée de la transition dans la perspective de consolidation de l'état de droit et de la reconversion de ses modes d'intervention dans le champ économique et social ».¹⁷

Trouver un climat propice pour implanter le changement comprenant l'ensemble des conditions politiques et pratiques organisationnelles qui regroupe ainsi les ressources matérielles, humaines et cognitives.

Conclusion :

Le secteur public algérien a connu ces dernières années de profondes mutations répondant ainsi aux exigences dictées par la nouvelle tendance mondiale marquée par la globalisation des marchés, la compétitivité des grands groupes industriels, le développement technologique, s'il est admis que les mutations technologiques et la diversification des besoins de la société, et les défaillances de la gestion publique classique sont suffisante pour réclamer et justifier un changement dans les modes de gestion des services publics, en apportant de nouvelles formes d'organisation et de régulation.

Cette innovation ne semble pas être une préoccupation majeure des dirigeants dans le contexte du fonctionnement du système administratif en place, ce même système souffre de plusieurs carences, il est orienté totalement sur la gestion des ressources et des statuts qui ne favorise pas l'esprit critique et la prise de risque, et n'encourage plus les initiatives, il est renfermé sur lui.

L'absence d'une culture managériale favorise le statu quo qui apparaît comme la seule stratégie pour conduire le changement, par ailleurs, les systèmes administratifs modernes et innovants et flexibles sont certainement ouverts sur leur environnement.

De ce fait, afin de lever les insuffisances observées, il est impératif de s'ouvrir sur les compétences locales en favorisant la décentralisation tout en faisant émerger les nouvelles idées et créer un espace de débat par la suite renforcer davantage la formation en développant un plan de carrière basé sur les compétences. Cela exige une bonne volonté des pouvoirs publics, et faire introduire le mérite comme facteur de rémunération.

Un autre phénomène qui paralyse toute initiative de changement est celle de la corruption, elle est considérée comme une maladie grave de l'administration publique algérienne, il est impératif de lutter contre ce phénomène par l'instauration des règlements et les appliquer sur le terrain, par conséquent, punir ses acteurs.

¹⁷ Belmihoub Mohamed Cherif, opcit, p13.

Enfin, il est important de sensibiliser le public de leurs droits en s'assurant du respect des normes de qualité, concrétiser le concept client-citoyen et établir la confiance entre le citoyen et l'état.

Développer la contractualisation dans les relations clients –fournisseurs et relations partenariales public-privé.

Développer le système d'information innovant, la gestion des performances dans le secteur public .

Références bibliographiques :

- SERGE RAYNA, « le management par projet, édition d'organisation, Paris, 2000.
- BARABEL –MEIER, Manageor :les meilleures pratiques du management, 2éd Dunod-Paris 2010.
- Belmihoub Mohamed Cherif, rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéen : cas de l'Algérie, forum Tunis, avril 2004.
- Belmihoub Mohamed Cherif, rapport sur la réforme administrative ne Algérie : innovations proposées et contraintes de mise en œuvre, Forum Tunis, juin 2005.
- Véronique Perret, quand le changement devient soluble ou l'idéologie managériale du changement organisationnel, critiques du management : une perspective française, presses de l'université de Laval, 2009.
- Huerta Melchor, la gestion du changement dans l'administration des pays de l'OCDE : un premier aperçu général « document de travail sur la gouvernance publique, n°12, édition OCDE, 2008.
- Pollitt, C., Bouckaert, G. (2000), Public Management Reform – A Comparative Analysis, Oxford University Press, NY.
- Hervé Chomienne, l'accompagnement du changement dans les organisations publiques , laboratoire de recherche en management LAREQUOI, ESEN, 19 janvier 2011.
- François Champagne, la capacité de gérer le changement dans les organisations de santé, étude n°39, commission sur l'avenir des soins de santé au canada, novembre, 2002