

# CONCLUSION GÉNÉRALE

En guise de conclusion générale, nous avons obtenu les résultats suivants :

Le mode du management stratégique sur le terrain (entreprise algérienne) reflète l'image suivante :

- Un comportement conflictuel au sein des entreprises étudiées, le style de management est souvent autoritaires ;
- La non-formalisation des processus décisionnels au sein des deux entreprises étudiées ;
- Faible organisation dû au manque de discipline organisationnelle ;
- Un système top management archaïque dans ses pensées fondamentales : modèle de management obsolète et peut ouvert sur les nouvelles tendances du management (selles basées sur l'homme comme acteur de la performance).

Nous avons eu l'occasion d'effectuer des observations sur deux entreprises, complètement différentes dans : leurs métiers de bases, dans leurs contexte juridique (entreprise publique et une société privée)...etc. Malgré ses différences, des points communs sont partagés par les deux firmes :

- La stratégie ne résulte pas d'une succession d'étapes, ou d'une réflexion partagée entre les acteurs : c'est difficile d'enchaîner le processus décisionnel dans le temps. Les idées sont préparées individuellement, restreintes sur certaines catégories de managers ;
- La majorité des orientations stratégiques des entreprises lieu de notre stage sont le résultat des problèmes existants ou une innovation externe, elles n'émergent jamais par la détection des opportunités nouvelles ou une innovation développée à l'interne.
- Le processus de prise de décision au niveau des entreprises étudiées existe d'une manière claire, mais uniquement dans les cerveaux des dirigeants. Ces derniers possèdent un schéma cognitif détaillé sur le mécanisme décisionnel de leurs organisations ;
- Les stratégies des deux entreprises ne dépassent pas cinq (5) ans de vision.

Comme nous l'avons constaté, les processus stratégiques étudiés sont peu fluides. Les conséquences de cette situation sont néfastes, surtout au niveau des stratégies de coopérations avec les firmes étrangères. Les années d'expériences sur le terrain, n'empêchent pas les firmes Algérienne d'être dépendantes de leurs partenaires étrangers. Parmi les raisons de cette

dépendance : l'absence de la compétence, une rigidité et une faible capacité d'innovation...etc.

Ce phénomène (manque de compétence interne) explique d'une manière, la forte centralisation de la décision enregistrée dans les deux entreprises. Cependant, la centralisation n'est qu'un frein de la flexibilité et de développements organisationnel pour l'entreprise (selon nos constatations).

Actuellement, on constate la nature principalement dynamique et processuelle des phénomènes stratégique dans les meilleures entreprises. Aujourd'hui, la performance d'un processus stratégique n'est guère limitée dans la facilité d'une traçabilité des tâches finalisant un travail de planification et une stratégie donnée. Mais, c'est la capacité à construire des capacités dynamiques et de réussir à les mobiliser pour une vision commune.

Au niveau de la prise de décision, les relations sociales s'imposent, vu les interactions des intérêts individuels et collectifs. C'est pour cela que les chercheurs (comme nous l'avons constaté) s'intéressent d'une manière croissante aux études qualitatives visant à mieux comprendre les interdépendances permettant de développer les meilleures pratiques d'apprentissage, d'intégration et d'innovation à ce niveau. Non seulement les interactions sont importantes, mais aussi, la culture de top management qui les englobent.

La faible utilisation des instruments d'analyse dans les entreprises étudiées reflète un faible recours à l'aspect analytique dans la prise de la décision. Cela engendre d'importantes asymétries informationnelles par rapport au marché, aux concurrents et aux partenaires de l'entreprise. Si les managers s'appuient uniquement sur des mécanismes cognitifs, intuitifs ou sociaux, l'asymétrie informationnelle résultante de l'ignorance des méthodes analytiques conduit à une irrationalité fatale et rend l'intuition sans utilité. Donc, ce n'est pas efficace de défendre un style de top management basé sur les aspects non formalisé et loin des méthodes analytiques dans l'entreprise algérienne. Certes, l'aspect social et celui de la communication non tractable, jouent un rôle important comme transport de décision. Cependant, il n'existe aucun modèle parfaitement logique, bâti par les dirigeants fréquentés, et qui leur permette de rationaliser la décision <sup>(1)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> Hypothèse d'existence d'une culture de top management spécifique aux dirigeants algériens. Et qui favorise le recours à la cognition, loin des modes formels du management. Et que les processus existent toujours, mais difficile à schématiser ;

À la fin, parmi les trois grandes dimensions de processus stratégique étudiées notamment : la dimension informationnelle, la dimension organisationnelle et la dimension comportementale, l'entreprise Algérienne ne maîtrise aucune de ses dimensions.