
« *Le changement organisationnel lié à la réforme comptable en Algérie* »

DJAFRI Omar

Doctorant en Management des Organisations
omardjafri@hotmail.fr

SELHAMI Samia

Doctorante en Management des Organisations
dr.samia_dz@yahoo.fr

Université Tlemcen

Résumé :

L'article vise à montrer le degré du progrès d'un changement organisationnel induit par l'adoption des normes comptables internationales IAS/IFRS, et ce par l'intégration de leurs évolutions au sein des entreprises algériennes. Aussi, le passage au Système Comptable Financier qui est un projet d'entreprise majeur et qui va bien au-delà des enjeux purement comptables, emmène l'ensemble de l'organisation à se comporter différemment par rapport à cette nouvelle philosophie comptable et financière. Enfin, il est nécessaire de déployer l'importance de la mise en œuvre d'un nouveau système comptable sur la mobilisation de l'ensemble des fonctions de l'entreprise ainsi que les acteurs qui doivent gérer la réussite de ce changement, afin d'atteindre les objectifs voulus par les managers au sein des organisations.

Mots clés : Changement organisationnel, normes IAS/IFRS, SCF, organisation

Introduction

Dans les économies libérales, la raison d'être d'une entreprise, c'est assurer sa pérennité et générer des profits. Pour cela tout ce qui existe au sein de l'entreprise, telles que sa politique économique et financière, les procédures et le système d'information mis en place, sont appelés à changer en permanence pour s'adapter et atteindre une pratique universel.

Les entreprises nécessitent d'adapter régulièrement l'évolution de leur environnement de plus en plus vulnérable et instable, exigeant et compétitif,

L'étude vise à révéler le progrès de changement comptable induit par l'adoption des normes IAS/IFRS et ce par le biais du nouveau système comptable financier et l'évolution de ces normes au sein des entreprises algériennes.

La réflexion s'adosse aux travaux sur le changement et sur la mise en œuvre de la nouvelle philosophie comptable en Algérie.

Donc, il est nécessaire d'appréhender la nouvelle vision comptable au regard du changement constant auquel les entreprises doivent faire face.

Cet article vise à répondre à la question principale suivante :

Comment les entreprises algériennes vont gérer le changement organisationnel qui est lié à la réforme comptable ?

Pour répondre à cette question, nous avons proposé les hypothèses suivantes :

H1 : Les difficultés de réalisation d'un changement sont essentiellement liées à des facteurs humains.

H2 : La transition vers un autre modèle de développement basé sur l'économie de marché implique une autre vision de l'entreprise qui se traduit par la conception d'un autre modèle organisationnel et managériel.

H3 : Les caractéristiques et le niveau de changement de l'environnement impose a l'entreprise la recherche d'une organisation facilitant l'adaptation aux nouvelles situations induites par le changement de modèle du développement.

I - Le changement organisationnel

1. Qu'est-ce que le changement organisationnel ?

La seule chose qui ne change pas au sein d'une entreprise c'est le changement, on change de l'organisation pour s'adapter aux exigences internes ou **externes**.

On peut définir le changement organisationnel comme « Toutes modifications de l'équilibre fonctionnel d'un système ».

D'après Pierre et al, le changement organisationnel : « est toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système ».

« Processus complexe, non linéaire, qui implique le passage d'un état à un autre, qui est observable et qui a un caractère durable ».

Il est défini encore comme le processus qui indique toute mutation tâtant une des forces de l'organisation (structure, culture, système d'information, outil de gestion, philosophie de comportement, personnes...etc.).

A partir des ces définitions, on peut ressortir plusieurs mots clés liés au changement organisationnel ; modification, système, organisation, information).

2. Forces du changement :

Nous pouvons énumérer les principales forces découlant le changement en deux catégories ;

a) Forces externes :

Les facteurs qui ne sont pas sous le contrôle des managers entre autres ;

F Lois et réglementations

F Fluctuation du Marché du travail

F La mondialisation des marchés

F Changements économiques

F Changement culturel

b) Forces internes :

On peut donc les citer dans les aspects suivants.

F Redéfinition ou modification de la stratégie organisationnelle

F Acquérir un Nouveau progiciel

F Attitude des employés

F Composition des acteurs

3. Les composantes du changement :

Le changement est constitué de trois composantes : une composante objective (le but recherché), une composante subjective (l'effet désiré) et une composante intégrante (le processus utilisé). La relation établie entre ses trois composantes assure la réussite du changement dans un cheminement qui permet, lorsque cette relation est maintenue constante, une flexibilité optimale à l'entreprise dans la recherche de son adaptation au marché et à l'organisation publique dans son adaptation aux contraintes de l'État.

a) La composante objective du changement :

La composante la plus connue, elle a pour principale fonction de préciser la direction du changement envisagée, sa raison d'être, pour permettre la conviction nécessaire pour mobiliser l'ensemble de l'organisation.

b) La composante subjective du changement :

Le changement naît de la nécessité, généralement les exigences qui ont poussé les gestionnaires à entreprendre des changements qui leur permettront de répondre à ces revendications. De plus, il n'y aurait pas d'intérêt pour le gestionnaire d'une entreprise de laisser croire au changement sans que cela ne se traduise en une véritable transformation qui amènerait l'entreprise à une meilleure efficacité.

c) La composante intégrale du changement :

cette composante est celle qui devrait assurer non seulement la bonne conduite du changement mais aussi bien sa mise en œuvre dans un processus intégrateur où se retrouve à la fois l'objectif recherché et l'effet désiré.

Tableau 1- *descriptif du changement organisationnel*

Catégorie	Etat/Gouvernement	Entreprise
Type de changement	<u>Changement voulu</u> : l'état à décidé l'application du SCF et ce pour ne pas rester à l'écart de l'échèle internationale	<u>Changement subi</u> : la loi 07/11 oblige les entreprises algériennes à adopter le SCF inspiré des normes IFRS
Force du changement	<u>Force externe</u> : La mondialisation des marchés, investisseurs...	<u>Force externe</u> : Réglementation : loi, décret, arrêté, ordonnance, instruction...
Résistance organisationnelle	Il n y aura pas de résistance tant que le changement soit voulu.	<u>La résistance réside dans l'attitude des individus</u> : il oblige les employés à changer d'habitudes adoptées depuis longtemps.
Amélioration Continue	Le passage vers les normes internationales est un facteur favorisant permettant de faire face à la mondialisation et de s'intégrer plus aisément dans le cadre des espaces économiques régionaux.	Améliorer l'information financière, moderniser les règles de comptabilité applicables aux entreprises. S'insérer dans le mouvement international d'harmonisation des normes IAS/IFRS imposées comme référence.
Nature du changement	<u>Changement radical</u> : une transition vers une philosophie comptable et financière totalement différente.	Le SCF est un changement complet de référentiel qui ne se limite pas à un simple exercice de réconciliation comptable. Le SCF ne s'arrête pas à un changement de nomenclature de comptes, a introduit de profonds changements au niveau des définitions, des concepts, des règles d'évaluation et de comptabilisation et de la nature et du contenu des états financiers
Procédures à mettre en œuvre	Le SCF est constitué d'une loi qui fixe des principes et des règles pour la tenue comptable, des décrets qui fixent le cadre conceptuel devant servir de guide à l'élaboration des états financiers, et notamment les notes méthodologiques publiées par le CNC pour faciliter et favoriser un meilleur comportement dans le changement.	Rendre les employés conscients de la faiblesse des anciennes pratiques et favoriser l'engagement de ceux qui doivent effectivement procéder au changement.

Au final, c'est le degré de réponse ou d'anticipation interne aux mutations de ces facteurs, en corrélation avec la flexibilité propre du système considéré, qui génère l'importance et la durée du changement.

II : Le changement lié à la réforme comptable en Algérie :

Le système comptable mondial est fondé sur deux écoles: l'anglo-saxonne et la continentale (européenne). L'Algérie appliquait le système français de 1957 jusqu'en 1975, la date de la publication du Plan Comptable National et depuis, aucun changement n'a été apporté alors que beaucoup d'opérations économiques et financières se sont développées dans notre pays.

Aujourd'hui, une réforme est devenue nécessaire et vise la modernisation et l'adaptation au nouveau contexte par l'application des normes comptables internationale IAS/IFRS et ce par le biais du nouveau système comptable financier régissant les entités soumises à la comptabilité, ainsi que la prise en charge des changements intervenus dans la sphère économique depuis 1975.

Les changements majeurs ne portent pas sur la technique comptable elle-même, mais plus sur certaines règles de comptabilisation, d'estimation et d'évaluation des actifs, des passifs et des charges et produits. Le changement le plus important concerne le principe de la primauté de la substance économique sur l'aspect juridique. D'autre part, le système comptable financier traite de certaines opérations importantes qui n'étaient pas prévues par le PCN de 1975.

L'existence de principes et de normes comptables met fin aux interprétations possibles, facilite la tenue des comptabilités et leur contrôle. Par ailleurs, le système comptable financier légalise le choix de la tenue de la comptabilité au moyen informatique, alors que toutes les entités, pour des raisons pratiques, utilisaient l'outil informatique pour l'élaboration de leurs états financiers.

1. Introduction sur les normes IFRS :

Le processus de globalisation financière a mis en question l'existence des systèmes comptables nationaux et il a donné naissance aux nouvelles normes comptables internationales (IAS/IFRS).

La notion de normes comptables désigne l'ensemble des règles à appliquer par les organisations, principalement les entreprises, dans la préparation et la présentation des états financiers ainsi que dans la tenue de leur comptabilité.

Les normes IAS/IFRS, comportent trois volets : le contenu des états financiers, autrement dit ce que l'on doit comptabiliser, les règles d'évaluation et les informations à fournir pour expliquer les comptes à partir d'une normalisation.

Cette normalisation qui a pour objet, d'établir des règles communes dans le double but d'uniformiser et de rationaliser la présentation des informations comptables susceptibles de satisfaire les besoins présumés de multiples utilisateurs surtout les investisseurs boursiers, la raison pour laquelle, l'Algérie a mis le cap sur ce nouveau référentiel international.

2. Les réformes entreprises par l'Algérie :

Le P.C.N a montré ses limites, et le changement de l'environnement économique en Algérie à la faveur d'une libéralisation du commerce et l'adoption de l'économie de marché a conduit les pouvoirs publics à engager des réformes, notamment :

a - L'ancien système comptable a fonctionné dans une économie centralisée qui ne répond plus au souci des professionnels et des investisseurs.

b - Des insuffisances en terme de transparence :

-Faible lisibilité des états financiers

-Difficulté d'accès aux comptes

- Aux objectifs des utilisateurs de l'information comptable

c - Des insuffisances conceptuelles qui se rapportent

-A la définition des concepts comptables

--Aux principes comptables

3. L'influence du SCF sur l'organisation de l'entreprise :

Le passage au SCF est un projet d'entreprise majeur, qui va bien au-delà des enjeux purement comptables.

Ce type de projet a donc d'importants impacts sur l'organisation des entreprises, et Il nécessite donc une très forte implication de la part des managers.

Peut-on énumérer les principaux axes qui peuvent influencer l'organisation :

a) Système d'information :

Ce nouveau référentiel comptable qui est compatible avec les normes comptables internationales IAS/IFRS, par opposition à la comptabilité classique, s'attache à la présentation des opérations. Cette nouvelle comptabilité s'apparente alors à un système d'information ayant pour finalité de connaître la situation d'une entreprise.

Ce référentiel va surement donner à l'information comptable et financière sa fiabilité et sa pertinence par le fait qu'il produise des données lisibles et comparables.

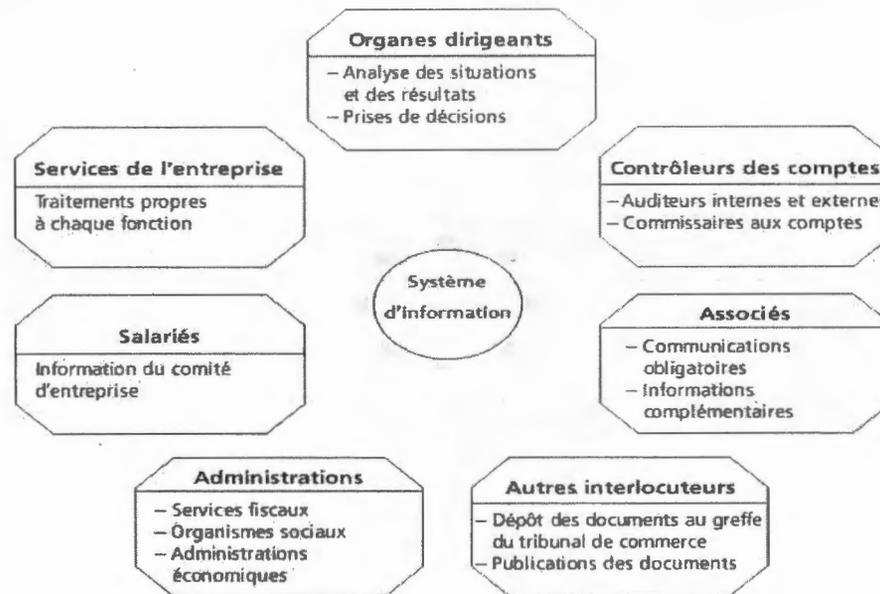


Schéma descriptif des différents utilisateurs de l'information comptable

b) Création de nouvelles structures :

La réussite de cette réforme comptable par l'adaptation du SCF nécessite ainsi la mise en place de nouvelles structures qui permettront une forte mobilisation de l'ensemble des fonctions de l'entreprise, une définition claire des objectifs et des délais et une coordination précise avec les sous projets majeurs de l'entité afin d'atteindre les objectifs voulus.

Selon la taille de chaque entité, la réussite de ce projet d'envergure tient tant dans l'implication de la Direction générale et structures internes que dans l'association de professionnels internes et/ou externes qualifiés et spécialisés dans le référentiel SCF.

Ainsi, il apparaît nécessaire de constituer un groupe de travail qui associe les différentes parties prenantes, chacune en ce qui le concerne, La complexité du référentiel et son caractère évolutif donnent naissance à de nouveaux métiers et responsabilités : le normalisateur comptable, les spécialistes comptables,...

c) Culture managériale

Les impacts du passage au nouveau système comptable sont structurants et peuvent amener les entreprises à revoir leur organisation fonctionnelle, opérationnelle et même informatique, ce qui provoque un changement dans les réflexes du professionnel pour faire face à de nouvelles situations.

En effet, l'un des plus importants principes de ce référentiel est la prédominance du fond sur la forme (substance over forme).

Des changements culturels sont caractérisés par de nouvelles innovations.

d) L'évaluation :

L'un des plus évidents impacts du passage au SCF est lié à l'évaluation des éléments d'actif et de passif selon des méthodes d'évaluation basées souvent sur la notion de la juste valeur.

D'ailleurs, c'est l'une des plus grandes préoccupations des entreprises algériennes en l'absence d'un marché.

e) La présentation :

Nos entreprises seront confrontées à présenter l'information financière en toute transparence et dans des formes et contenus dont elles ne sont pas habituées à fournir.

Ainsi, l'entreprise doit définir la procédure la plus appropriée à son organisation et à son système comptable.

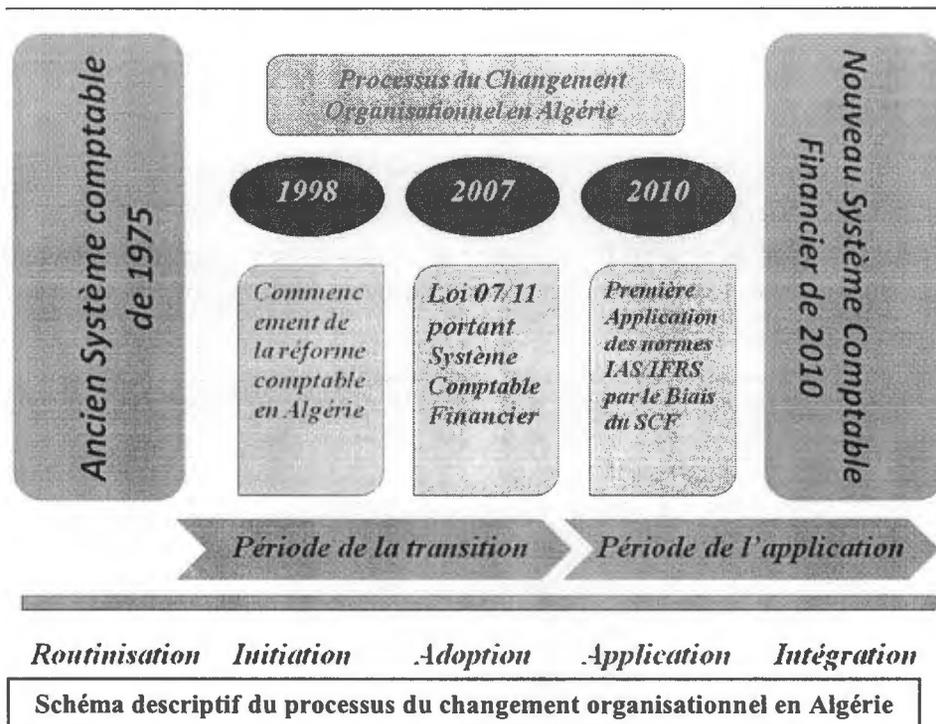
f) Le coût du passage :

Le passage au nouveau référentiel comptable international nécessite un budget spécifique pour assurer,

- z La formation ;
- z La gestion du projet de passage ;
- z L'acquisition de logiciels, ...etc.

Les entreprises ne peuvent pas faire le passage sans un minimum de coût.

Dans ce sens, le système comprend aussi bien les hommes qui le mettent en œuvre, ainsi que le changement qui doit être géré avec plus de soin.



III : La résistance au changement organisationnel

Nous allons examiner la résistance au changement dans le contexte du changement organisationnel en mettant en exergue l'accent sur l'importance à accorder à la volonté des individus.

Au sein des entreprises, lors d'un changement organisationnel, les individus se trouvent face à une situation nouvelle, ils sont déstabilisés par un lendemain hypothétique entre ce qui existe et ce qui est à venir. Il y a une perte de repère, une vision de peur de l'avenir. Pour cela, et en guise de désapprobation, les individus résistent au changement imposé.

1. Qu'est ce que la résistance au changement ?

La résistance au changement a été popularisée par Coch et French. C'est un phénomène qu'on ne peut passer sous silence, étant donné qu'il a fait l'objet de nombreuses recherches. Elle est définie comme étant « l'expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement ».

En contexte organisationnel, la résistance est également synonyme de blocage, de frein, d'obstacle, d'obstruction et opposition, d'où sa signification traditionnelle.

L'expression de la résistance au changement est aussi employée non seulement pour signifier des personnes mais aussi des organisations. La résistance organisationnelle serait utilisée pour signifier ce qui empêche la construction d'un nouveau système organisé de se mettre en place. Tel n'est cependant pas notre propos. La résistance analysée ici traite de la résistance sous l'angle individuel.

C'est en général à la communication et à la formation qu'il est laissé le soin de convaincre les membres de l'organisation que le changement en cours est incontournable. En d'autres termes, il faut combattre et surmonter la résistance au changement.

2. Résistance liée à la mise en œuvre du changement :

On dit souvent : « les gens ne résistent pas au changement mais davantage à la façon dont il est implanté ».

Les individus peuvent résister tout simplement parce qu'ils manquent d'informations ou qu'ils n'ont pas été consultés.

Le changement est générateur d'anxiété pour les individus dans la mesure où :

- ö Il est synonyme de rupture, de remise en cause,
- ö Il contribue à la perte des points de repère antérieurs (temporels, comportementaux, relationnels),
- ö Il favorise les interrogations sur soi, son devenir, sa qualification...
- ö Peur de l'inconnu
- ö Sentiment que le changement est incompatible avec les objectifs et les intérêts de l'organisation
- ö Peur de perdre quelque chose de précieux (statut, autorité, amis, argent, etc.)
- ö Confort des anciennes habitudes.
- ö Crainte de perdre son prestige.

Généralement toutes ces inquiétudes créent la résistance qui peut freiner l'adaptation d'un changement.

3. Les conditions de la réussite du changement organisationnel :

Les conditions à créer au sein de l'organisation pour réussir la démarche de transformation sont généralement liées à :

- ö L'orientation : permet d'assurer l'efficacité du processus de changement.
- ö La sensibilisation : permet de susciter le destinataire de l'intérêt qui a mené au changement.
- ö L'habilitation : permet d'équiper les acteurs pour réaliser le changement.

ö La communication : permet de promouvoir la relation professionnelle interne au sein de l'entreprise.

Lorsque ces dernières seront absentes, elles peuvent mener le destinataire à résister au changement. S'il n'est pas bien préparé, s'il n'accepte pas le changement, il résistera.

Malheureusement, les organisations ne suivent pas toutes ces prescriptions et c'est souvent ce qui engendre de la résistance au changement, expliquées par Rondeau.

« Le succès d'une transformation n'est pas qu'une question de disposition positive des acteurs concernés, il faut aussi développer les capacités individuelles et organisationnelles nécessaires à sa réalisation ». Si par exemple, les employés ne sont pas formés adéquatement et au bon moment, s'ils n'ont pas l'encadrement requis, ni les ressources et le pouvoir nécessaires et qu'en plus, leur rendement n'est pas mesuré, ils risquent bien de se conforter dans leurs anciennes habitudes, ce qui sera évalué comme étant de la résistance au changement.

Les acteurs peuvent aussi résister pour élever leur voix contre l'absence de consultation et d'implication et résisteront parce que le changement leur est imposé.

Recommandations et suggestions :

Nous pouvons énumérer les principales recommandations dans :

1. Dessiner une vision claire de l'avenir afin de faciliter dès le départ la communication et l'adhésion des Cadres comptables et financiers,
2. Définir l'objectif du changement,
3. Fixer les grandes lignes des moyens à mettre en œuvre,
4. Montrer ce que l'on a à gagner à s'engager dans ce processus,
5. Expliquer la logique de changement : amélioration ou rupture,
6. Éclairer le degré de changement recherché,
7. Générer un sentiment d'urgence afin de mobiliser les acteurs et de les faire adhérer à la "vision",
8. Convaincre de la nécessité de changer et de s'engager dans un processus de changement (organisation de séminaires de mobilisation et/ou création d'ateliers de réflexion mettant tous les deux en avant la situation problématique actuelle, les opportunités d'amélioration et surtout les avantages attendus pour la profession et les individus.),
9. Faire participer, assurer à chaque fois que cela est possible, une participation de tous les intéressés concernés au processus de changement,

10. Gérer les aspects émotionnels : supprimer les résistances et les blocages provoqués par le changement,
11. Manager les enjeux de pouvoir afin de permettre une bonne adaptation des lois réglementaires,
12. Réorienter les relations de pouvoir pour assurer leur cohérence avec la vision et les faire participer efficacement au processus de changement,
13. Former et coacher pour une mise en place plus sûre et basée sur des connaissances fiables et crédibles,
14. Apporter une formation tant technique que relationnelle pour aider les individus à contribuer dans les meilleures conditions au processus de changement et leur permettre une compréhension et une acceptation des nouvelles règles du jeu,
15. Créer une communication organisée qui favorise l'implication,
16. Constituer une équipe pluridisciplinaire et motivée disposant d'aptitudes et de compétences à gérer le processus de changement sur toute sa durée (Capacité de travail en groupe, synergie, capacité d'animation et surtout de négociation ...).

Conclusion

On peut donc remettre l'accent sur l'importance des individus et de leurs réactions dans un changement organisationnel comme générateur de la performance voulue au sein des organisations.

BIBLIOGRAPHIE

- Alain RONDEAU , « Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre » : Revue Internationale de gestion. N°32 vol.24. Automne 1999.
- Alain RONDEAU , « Transformer l'organisation, comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail » : Revue Internationale de gestion. N°3, vol.24, Automne 1999.
- Annie BARTOLI « Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement » Editions d'Organisation, Paris , 1988.
- Annie BARTOLI , Philippe HERMEL , « Piloter l'entreprise en mutation », Les Editions d'Organisation, Paris 1986.
- Benoît GROUARD , Francis MESTON , « L'Entreprise en mouvement » Paris, 1993.
- Céline BREL , André SAVOIE , « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement » : Revue Internationale de gestion. N°3, vol.24. Automne 1999.
- Christiane DEMERS, « De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui » : Revue Internationale de gestion. N°3, vol.24. Automne 1999.
- Gilbert J.B PROST., « Gérer le changement organisationnel », Les Editions d'Organisation, Paris, 1992.

Gilles Teneau, la résistance au changement organisationnel, perspective sociocognitives, Edition l'Harmattan, 2005.

Hannan et Freeman, « The population ecology of organisation » American Journal of sociologie, 1977.

Henry Mintzberg « Le management : voyage au centre des organisations », Edition d'organisation, 1990.

Henry MINTZBERG , Bruce AHLSTRAND , Joseph LAMPEL, « Transformer l'entreprise » : Revue Internationale de gestion. N°3, vol .24. Automne 1999.

Hubert LANDIER , « l'Entreprise face au changement », EME, Paris, 1984.

Henry MINTZBERG , « Structure et dynamique des organisations », Les Editions d'Organisation, Paris, 1991.

Jean-Christian FAUVET , Nicolas BUHLER , « la socio-dynamique du changement », les Editions d'Organisation, 1992.

Karim Ben kahla « Les analyses du changement organisationnel « article présenté au colloque « la flexibilité : condition de survie ? » organisé par l'ISCAE, Tunis, 10-11 1999.

Ouarda DIB, Revue de l'Algerian Petroleum Institute, volume 03, n°2, juillet 2009.

QuinR e t Cameron, K « Paradox and transformation : Toward a théory of change in organisation and Management », Cambridge MA, Ballinger, 1988.

Revue KPMG, « Le nouveau système comptable financier », N° 3, Alger, 24 Mai 2009.

Revue KPMG, « Le nouveau système comptable financier Actualité » N°10, Alger, 2009.

R. Jacob, A. Rondeau et D. Luc, Transformer l'organisation, collection Racines du savoir, Montréal, HEC, 2002, p. 91-112.

Tushman et Romanelli « executive leaderships », Edition d'organisation , 1985.

Vandangeon – Dermez, « La dynamique du processus de changement », numéro spécial : les organisations face au changement, Revue Française de gestion, n° 120, Septembre, Oct ,1998.

COLASSE .B, Nouvelles normes comptables : quels enjeux pour l'enseignement de la comptabilité ? Séminaire, Paris les 13,14et 15 septembre 2004.

FRIEDRICH. Jean-Jacques, Normalisation comptable européenne Enjeux et perspectives. Aurassi, Alger.26-06-2004.

Tarik. ESSAYOUTI, « Les Normes IFRS », Séminaire, Alger 18-19/12/2004.

Abrous S, « Le Plan Comptable Nationale Projet 6 », séminaire présenté à l'Ecole Supérieure de Commerce d'Alger, le 18-19 mai 2005.

Amblad, M, « le système comptable face aux changements organisationnels », le deuxième journée de recherche de l'AFC « Entreprise, Comptabilité et Cognition », Université Paul Sabatier, Toulouse 3, 15 novembre 1998.

Loi de finance 2009.

Loi des finances complémentaires 2009.

Loi de finance 2010.

L'ordonnance 75-35 du 29 Avril 1975 portant Plan Comptable National.

Conseil National de la Comptabilité, Juillet 2006, « projet de système comptable financier ».

Loi n° 07-11, paru au JO n° 74 du 25 Novembre 2007.

Décret exécutif n° 08-156, JO n° 27 du 26 Mai 2008.

Arrêté du 26 juillet 2008, paru au JO n° 19 du 25 Mars 2009.

Décret exécutif n° 09-110 du 7 avril 2009.

Instruction ministérielle n° 2 du 29 octobre 2009.