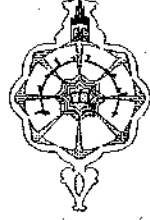
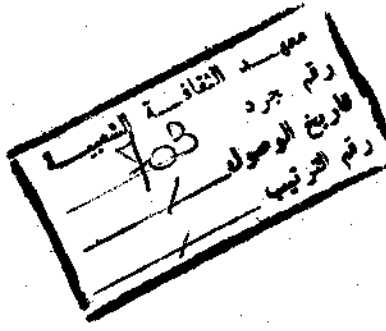


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد

معهد الآداب و العلوم الإنسانية



قسم الثقافة الشعبية

تخصص : سوسيولوجيا

مكتوراه طاولة

السلوك التسيري و التغيير في المؤسسة الجزائرية

(حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية EPE

في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق)

تقديم : السيد شريف مصطفى

لجنة المناقشة

رئيس	أستاذ بجامعة تلمسان	بلمقدم مصطفى
مشرف	أستاذ بجامعة تلمسان	الشايف عكاشة
مناقشا	أستاذ محاضر بجامعة تلمسان	بشير محمد
مناقشا	أستاذ محاضر بجامعة سيدي بلعباس	بورحلة علال
مناقشا	أستاذ محاضر بجامعة سيدي بلعباس	مجاود أحمد

السنة الجامعية 2002 - 2003

تتبيه حول الملخص الوجيز للأطروحة

حتى يتمكن القارئ والباحث من الاستفادة من هذه الأطروحة أحسن استفادة، نحاول في هذه الأوراق إعطاء خلاصة وجيزة باللغة العربية لما يتضمنه البحث باللغة الفرنسية.

وحتى تكون الترجمة وافية للترتيبات التي خضعت لها الرسالة، سنحاول القيام بترجمة هذا البحث وفق التصنيف المعمول به أصلاً، هذا من الناحية الشكلية العامة. أما عن المضمون فإننا ننهي إلى علم القارئ الكريم، أننا لم نقم بالترجمة الحرفية الشاملة الكاملة للأطروحة، لأن مثل هذا العمل يتطلب وقتاً كبيراً ومختصين في الترجمة. حيث نخشى من اعتماد الترجمة الحرفية الشاملة ارتكاب العديد من الأخطاء في الشكل والمضمون التي قد تشوه الأفكار والمعاني والمفاهيم وتخل بالتحليل وتسيء بالأمانة العلمية للنظريات التي وظفناها في البحث.

وعليه نكتفي بترجمة ما هو أهم، وذلك باعتماد الترجمة بالتصرف. نأمل أن تكون هذه العصاراة الوجيزة أقرب إلى روح ومحتوى البحث كما قدم باللغة الفرنسية. ونأمل أن يجد فيها القارئ ما يطيب له.

الم يقل قائل:

" إنما العلم عميق بحرره .: فخذوا من كل شيء أحسنه "

المترجم : مصطفى شريف

غيرت عملية الإصلاحات الاقتصادية، ابتداء من التسعينات في الجزائر المؤسسة الاشتراكية إلى مؤسسة بالأسهم والمسماة " المؤسسة العمومية الاقتصادية EPE ". عملت هذه الإصلاحات التي كانت ترمي إلى الخروج من الأزمة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، على التغيير الجذري لشكل تدخل مختلف الفاعلين الاجتماعيين في الساحة، وهكذا: * أصبحت الدولة لا تتدخل مباشرة، فمن مالكة لهذه الشركات أصبحت مالكة بالمساهمة لرؤوس أموالها و ذلك عن طريق تسييرها بالشركات القابضة (Holdings)⁽¹⁾. * أما المؤسسة العمومية، وبعدها تحصلت على استقلالها بدأت برسم أهداف جديدة نذكر منها على سبيل المثال:

- العمل على تحسين صورة هويتها وشخصيتها.
- إعادة الاعتبار لإستراتيجياتها وتحديد مستقبلها بنفسها.
- التكفل المباشرة بمشاكلها دون تدخل.
- البحث في محاولة تكوين مسيرين جدد وتعلم سلوكات وتصرفات جديدة.
- وأخيرا، البحث عن التوازن الاقتصادي والعمل على وقف متطلبات المردودية والربح.

* أما العمال هم أيضا الآخرون يبتكرون استراتيجيات جديدة استجابة للضغوطات والمشاكل الجديدة، التي يفرضها التغيير في بعده الاقتصادي والاجتماعي والسياسي. تعرف المؤسسة العمومية الاقتصادية اليوم حالة من البطء الشديد في عملياتها الانتقالية إلى اقتصاد السوق. حالة يسودها تعايش لنظامين من التسيير وهذا منذ أكثر من عشر سنوات (1990-2000). ويكون من الصعب علينا، ضمن هذا التحول البطيء، تسجيل التغييرات وتفسير معانيها وقياس قوتها.

إن مرحلة التعلم (Apprentissage) تبدو كمرحلة ضرورية، مرحلة لا يمكن تفاديها حيث يتطلب من المؤسسة المستقلة إحداث القفزة النوعية من أجل التكيف والتأقلم مع ديناميكية السوق الجديدة. ويقول في هذا الصدد أ. بويقوب: أن الانتقال للنظام الاقتصادي الجديد لم يكن محددًا ولا منظماً ولا بعيداً عن ترددات عديدة⁽²⁾.

ويبقى السؤال المطروح هو معرفة الوسيلة التي سيعيد بها [مسيروا] هذه المؤسسات (3) - ذات استقلالية جديدة - فضاءات اتخاذ القرارات، قرارات كثيرا ما كانت من صنع التسيير الإداري المركزي البيروقراطي سابقا؟ كيف سيعملون للوصول إلى ذلك؟

تدعونا محاولة الإجابة بدون شك إلى طرح تساؤلات أخرى، نعتبرها عقدة الإشكالية وتخص جميع الفاعلين في المؤسسة. هذه التساؤلات نحاول تلخيصها في ما يلي:

- ما هي الكيفية التي يسير بها الفاعلون التغيير في المؤسسة؟ أو بعبارة "سان سوليو" "Sainsaulieu" كيف يخاطر هؤلاء الرجال في مغامرة التغيير (4)؟

- هل القانون الجديد للمؤسسة سيؤدي إلى تغيير قواعد اللعبة؟ ووضع استراتيجيات جديدة؟

- وهل هناك فعلا تعلم تسييري وتنظيمي جديد؟ كيف نلمسه أثناء عملية التغيير هذه على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والسياسي؟ هل هذا التعلم سيخلق تعاملًا جديدًا مع العمل؟ بطريقة أخرى، وبالتالي خلق ثقافة عمل جديدة؟ وكيف يمكننا التخلص من العادات العتيقة والتي هي إرث ونتيجة تسيير بيروقراطي مركزي طويل؟ وكيف نجعل التغيير ممكنا؟

تلك هي الأسئلة التي يفرضها موضوع البحث وتتطلب الإجابة لتفسير السلوكيات الجديدة، سلوكيات ستؤثر فيه بلا. أي في النشاط الاقتصادي للمؤسسة وعلى الفاعلين أنفسهم. سيمكننا البحث الميداني من معرفة وتحديد ما تغير فعلا في المؤسسة: الأفعال - السلوكيات - درجة استقلالية المسيرين - اعتقاداتهم... لكن وقبل أن نذهب بعيدا، لنحاول تبرير هذه الأهمية المعطاة للسلوكيات الجديدة داخل المؤسسة.

I - السلوكيات داخل المؤسسة العمومية قبيل الإصلاحات:

كلنا يعرف أن المؤسسة كانت تعيش قبل الإصلاحات ظروف انغلاق على نفسها. كانت لا تتالي بسوقها وبمحيطها، وكانت الدولة تحميها وتساعدتها كلما استدعى الأمر ذلك وبعده وسائل: إعادة الهيكلة، التطهير المالي، تسديد الأجور للعمال، الكشف البنكي... وكانت النزاعات والصراعات التي تجري ما بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة تدور في أغلبية الأحيان حول السلطة أو توزيعها أو مراقبتها. فالصراع كان حول مناصب المسؤولية من أجل الترقية والسمعة أو من أجل التمثيل النقابي واستخدامه للمصالح الشخصية على العموم. وهكذا ظلت المؤسسة في هذه المرحلة تعيش بصفة عامة من أجل الفاعلين ومن أجل أهدافهم.

فالفاعلية إذن كانت تقاس بقدرة الأفراد والجماعات على حل مشاكلهم، والعقلانية كانت تطرح بالكيفية التي يمكن بها الاستحواذ على السلطة أو مراقبتها في التنظيم.

وكثيرا ما كانت عملية الاستحواذ هذه تتم عن طريق أجهزة بيروقراطية خارجة عن المؤسسة أو لها علاقة بها، (إدارة مركزية، حزب، بنوك، وزارة، وصاية...)، لم يكن الاستحواذ على السلطة نتيجة لاستثمار رؤوس الأموال في المؤسسة كما جرت العادة، بل كانت نتيجة لاستثمار رأسمال من نوع آخر: هو رأسمال العلاقات أي مجموعة العلاقات والقرابة الرسمية وغير الرسمية التي يكتسبها الفرد أو الجماعة.

بمعنى آخر، يمكننا تفسير خلفية هذه العلاقات المتواجدة في المؤسسة وتفهم منطق سلوك الأفراد والجماعات. فالسلوك الإنساني داخل المؤسسة العمومية لم يكن مبنيا على أساس علاقات العمل أي علاقات الإنتاج، أي أن هذا السلوك لم يكن نتيجة العقلانية وانضباط المنشأة بقدر ما هو نتيجة علاقات جمعية، صداقة وزبونية⁽⁵⁾.

هذه العلاقات هي علاقات ولاء علاقات إقطاعية، إن صح التعبير وعصبيات. تلك هي الصورة التي سادت في المؤسسة الجزائرية، هذا هو الواقع اليومي، واقع يتسم أيضا بارتفاع وتزايد التكاليف وتقل المشاكل الاجتماعية في المؤسسة مثل: ذهنيات البايك و الغيابات والرداءة.

وبعبارة أخرى فالجو السائد في المؤسسة ما هو في الحقيقة إلا صورة مصغرة لما يجري في المجتمع. فالحال "الاجتماعي هو في قلب العمل"⁽⁶⁾. نتج عنه سلوكيات و مواقف و تصرفات معاكسة و مغايرة ليس فقط لمنطق المؤسسة الاقتصادي أي الوعي العمالي و الإنتاجية و ثقافة المؤسسة ، بل معاكس و مغاير لمنطق ما كانت تتوقعه أيضا الدولة الحامية، أي تلك المشاركة في التسيير التي يكتمل فيها تجانس الجانب الاقتصادي و الاجتماعي معا.

إن الانحراف عن التسيير الجيد هو في الواقع نتيجة للعبة السلطة و الجماعات الضاغطة المتواجدة في الإدارة و النقابة.

وهنا نجد "الاجتماعي" كل تفسيراته داخل المؤسسة : وجود و استمرارية لذهنيات و ممارسات اجتماعية قديمة و تأثيرها على التسيير رغم مجهودات التنمية الكبيرة.

ليجب علينا كما يقول ج. ليايس⁽⁷⁾: تحليل و بعمق" الذهنيات العامة للجماعة المهيمنة لإيجاد تفسير لأزمة هوية المؤسسة"؟ أو نرد كما رد ح. بني سعد⁽⁸⁾ أن: "تفانص القطاع العمومي

الجزائري تجد تفسيراتها في طينة و ماهية و طريقة استغلال و تنمية هذا القطاع، أي أنها قضية تاريخية "؟

أو نشاطرابن بيتور في قوله: " أن تفضيل قواعد الاختبار الارتجالي على قواعد الانتقاء السليم جعلت الإخلاص الذي يتجه نحو أصحاب السلطة أهم شرط للترقية بدلا من الكفاءة" (9).
انطلاقا من هذه الحقائق السوسيو-ثقافية يبقى الانتقال إلى اقتصاد السوق أي إلى مجتمع مبني على العقد، يبقى في نفس الوقت تحديا و رهانا.

فالتغيرات التي عرفتها مؤسساتنا ابتداء من التسعينات 1990 لا يمكن تفهمها إلا إذا وضعناها في سياق التقلبات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية الكبيرة التي حدثت ابتداء من سنة 1988، فالمرحلة الانتقالية لم تقتصر على المؤسسة العمومية فقط.

و لكن هل يمكن إقامة ميكانزمات جديدة تعمل على تثمين رأس المال داخل المؤسسة، قادرة على تغيير نظام التصورات و التماثلات القديمة؟ هل سينجح المجتمع الجزائري في إحداث هذا الانتقال ؟

هذا ما لا يمكن لأحد التنبؤ به نظرا لنقل الأحداث و تأثيرها على الأفعال. فكيف نعمل لتهيئة ظروف جيدة لتسيير الرجال وفق استراتيجية معينة في بيئة جد معقدة، التغيير فيها دائم متواصل؟

هذا هو السؤال الذي تطرحه المؤسسة في مرحلتها الانتقالية إلى اقتصاد السوق. مرحلة تحمل لا شك بذور تغيير العلاقات الاجتماعية يصعب فيها التحول من إطار فكري إلى آخر جديد، يكفي القول أننا سننتقل إلى اقتصاد السوق و نتجه الأمور نحو ذلك و يتغير السلوك ألياً؟

II- المؤسسة المستقلة في مرحلتها الانتقالية إلى اقتصاد السوق:

لقد حان الوقت لإعادة الاعتبار للمؤسسة على أساس أنها مكان لخلق الثروات وليس مكان لتوزيع المزايا. فالإصلاحات الاقتصادية و السياسية أعلنت عن ضرورة إحداث القطيعة مع النظام التسييري القديم، تسيير تسيطر فيه الإدارة المركزية على جميع النشاطات اليومية للمؤسسة.

لقد جاءت هذه الإصلاحات "استجابة شاملة و كاملة لمختلف معوقات النظام الاقتصادي المركزي " (أبو يعقوب 1988) (10).

وعرفت هذه الأخيرة إقبال و موافقة المواطنين و إن لم يفسر موضوعها من قبل، فالكل كان ينتظر استثمارات جديدة و عمالة و وفرة في الخيرات و الخدمات، والحد من التسيير الإداري و

استعمال النفوذ. " فالمجتمع المدني و الأحزاب المعارضة التي ظهرت في سياق دستور 1989، دعمت عملية الإصلاح الاقتصادي هذه لأنها كانت تعتقد أنها عامل ثاني على المدى القصير و عامل محدد على المدى المتوسط، الديموقراطية، الحياة السياسية " (بني سعد)⁽¹¹⁾.

كما سمحت هذه الإصلاحات، التي هي بمثابة بوابة الخصوصية، من الاستيفاء المؤلم لمؤسساتنا و تعلم معنى المسؤولية و معنى إدارة الأعمال و مبدأ الاتكال على النفس، مبدأ يجسد بحق حكمة صينية قديمة نقول: "لا تعطيه سمكة، علمه كيف يصطاد".

نلاحظ اليوم على مستوى المؤسسة، سلوكات و تصرفات جديدة في التسيير حتى و لو قلنا أن ردود الفعل الجماعي، بالنسبة لهذه الوضعية، لا تزال في حالة جنين.

ظاهريا يبدو أن الأشياء تغيرت. تتخذ المؤسسة اليوم وجها جديدا نظرا لاقتصاد السوق و ما يترتب عنه من فرص و صعاب، أعمال كثيرة و مبادرات لاعادة التنظيم تشاهد هنا و هناك، فحوص الوظائف، وضع مخططات للتعديل و تكوين من أجل حسن الأداء، إدخال حوافز و دوافع جديدة... هي الآن اللعبة و الخطاب الجديد للمسؤولين و على كل المستويات.

لكن هل هذه التغييرات هي لتكيف رسمي بسيط فقط؟ لأنه يجب القيام بذلك، أم هي بذور وإشارات أولى لتحول جذري للنظام؟ وبداية لعهد جديد؟!

لا شك أن التجربة الجديدة والحركة الثقافية التي تحملها تجلب معها تغييرات مهمة في الذهنيات بالنسبة للسلطة والعمل نفسه والنزاع... لقد قيل أن " كل تغيير يحمل معه حظ جديد؟" إن التحكم في عملية التغيير داخل مؤسستنا اليوم يتطلب الأخذ بالاعتبار ردود الفعل للفاعلين المهتمين بالإصلاحات، كما يتطلب تحليل الرضى والإنظارات والمقاومات جراء التحولات التي تعرفها المؤسسة.

إن قضية المواقف تبقى إثر هذه العملية إحدى الإنشغالات الكبيرة. وهكذا كل عمل لا يراعي أهمية المواقف في المنطقة، يكون خاسرا لا محالة.

تتميز المواقف والسلوكات داخل مؤسساتنا بتنوعها وتغيرها، فهي تعتبر في معظم الأحيان؛ كما قال كروزي⁽¹²⁾ " باختلاف التصورات للفاعلين لواقعهم الذي يحيط بهم وبأحكامهم المسبقة وبمصالحهم وأهوائهم وطموحاتهم... حيث يكون بناء الاستراتيجيات الفردية و الجماعية "معتمد على أهداف دقيقة لا تتناسب دائما و أهداف التنظيم".

و ككل جماعة إنسانية "فالمؤسسة هي مكان ترابط ما بين الفردي و الجماعي. خارج الترابط لا يمكننا معرفة المؤسسة " (ف برنو)⁽¹³⁾ و لكي تكون دراستنا وافية سنوظف أيضا الطريقة التجريبية (الأمريكية) التي تسمح برسم التغيرات التي تحدث في المؤسسة و محيطها. لكننا نلاحظ بالنسبة للمجتمع ككل، أن النظام الجديد المتخيل (اقتصاد السوق) هو ضد كل ما عرفته الجزائر حتى سنة 1988. فإدخال القطيعة العميقة بعد أكتوبر 1988 و دستور 1989 ومختلف القوانين الاستقلالية، و تسيير قوة العمل، تعتبر محاولة تغيير جذري في الفكر على الأقل - للنظام القديم المبني على مفهوم : المكانة و منطق خضوع الفرد - المواطن لمؤسسة الدولة⁽¹⁴⁾.

مع العلم أن إعادة تحديد قوانين جديدة ليست قضية تشريع بسيط فقط، (بويعقوب)⁽¹⁵⁾. إنها عملية تتطلب قفزة نوعية للمعارف الجماعية و الفردية و خلق قواعد جديدة. نعم انه لمن الأهمية بمكان تبيان الخطوط التي تميز مرحلة الانتقالية و التي تتسم بتعايش ميكانزمات متناقضة، تنتسب في نفس الوقت إلى قواعد الاقتصاد الموجه احتكار، ممارسات غير رسمية، حماية... و إلى اقتصاد السوق الذي يتطلب حرية العمل و حرية الأسعار و تداول الخيرات و رؤوس الأموال.

بدون شك إن المرور إلى نوع آخر من التصورات يتطلب الكثير من الوقت وكثيرا من الجهود. علينا في بداية الأمر أن نجدد نظام القيم، يتميز بالشمولية، نظام تجد فيه مفاهيم: كالعمل، الانضباط، المسؤولية، الديمقراطية مكانها الصحيح. وهذا لا يكون إلا بالتجديد التدريجي للذهنيات، مواقف وسلوكات عقلانية أو بعبارة أخرى خلق ثقافة اقتصادية، اجتماعية وسياسية جديدة.

حاليا، جملة من الالتباسات والارتباكات تسود الحياة الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر. وكذا انطلاقا من الحالة المزرية لميزانيات المؤسسات⁽¹⁶⁾ نلاحظ بلورة وتشكلية جديدة للقطاع الاقتصادي، هذه التشكيلة تكون على ثلاث مستويات:

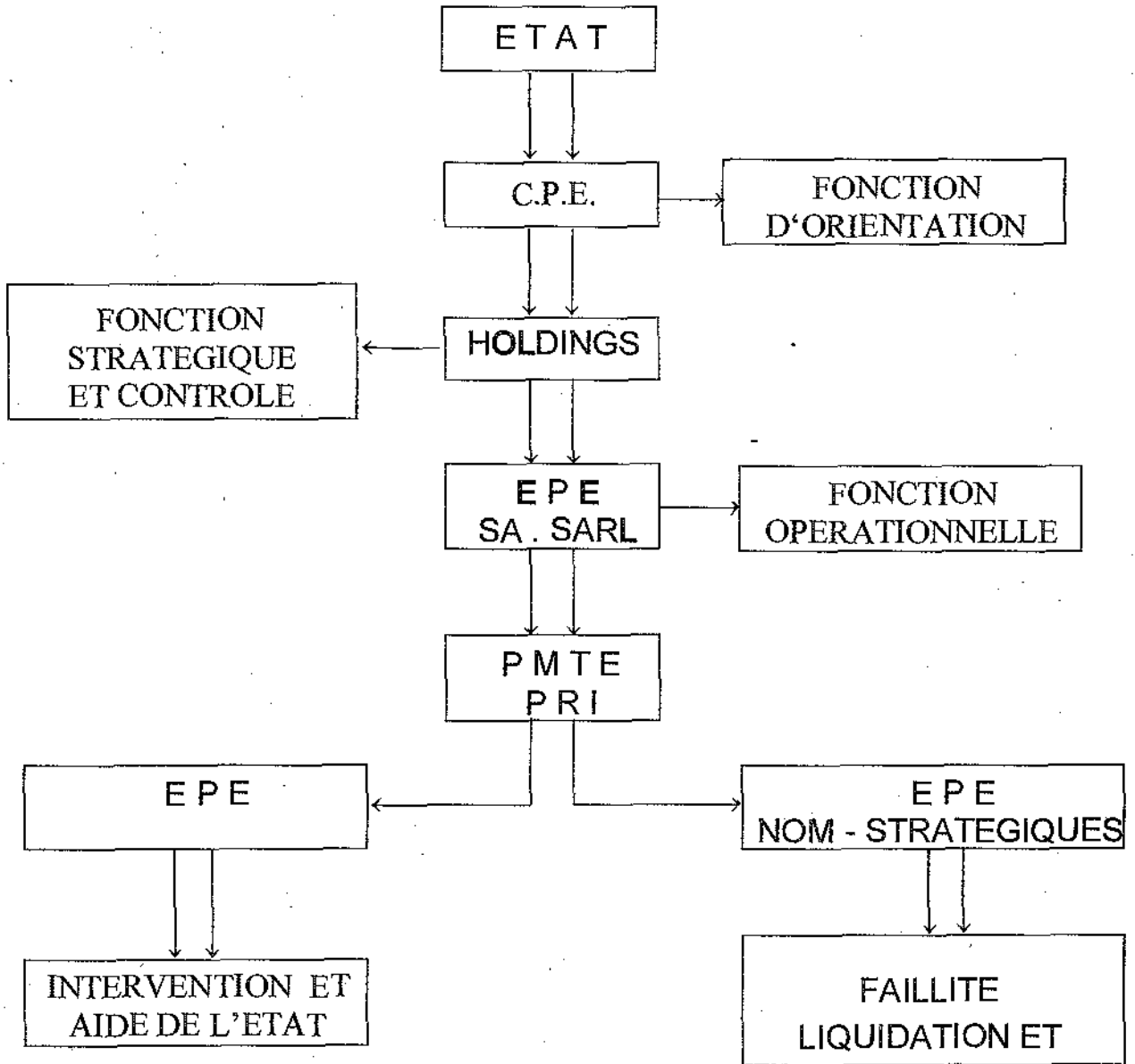
- المستوى المؤسسي والمتمثل في مجلس مساهمة الدولة (CPE).
 - المستوى الاستراتيجي المتمثل في الوزارة المختصة كمركز لاتخاذ القرارات.
 - ومستوى عملي أعيد فيه هيكل المؤسسة العمومية في شكل التجمع.
- فعلی سبيل المثال مؤسسة الرياض بلعباس اندمجت الآن في التجمع (groupe) الحبوب. هذه التجمعات تأخذ مكان الهولدنغ التي حلت رسميا وحل كذلك مجلس الخوصصة.

وأنشأت هياكل جديدة من جهة أخرى مثل الوكالة الوطنية للتنمية والاستثمار (ANDI) بدلا من (APSI).

فهل هذه التشكيلة الجديدة ستكون بديلا لـ:

- منطق التسيير الإداري الذي لم ينتج التداوب (synergie) المطلوب؟
- منطق الهولدنغ ونظامه القيادي المتباعد عن متطلبات إلتسيير الجدي والإنتاجية؟

TABLEAU N° 1 : NOUVELLE ORGANISATION DELIMITANT LES INTERVENIONS DES AGENTS ECONOMIQUES



هوامش المقدمة:

- (1) الهولدنغ holdings : تسيير رؤوس أموال الدولة. حاليا (2003) استبدلت هذه الهولدنغ بشركات تسيير المساهمات (SGP).
- (2) بويعقوب أحمد، مجلة CREAD رقم 16-1988.
- (3) مسيروا : موضوع بين مزدوجات لأننا نعتقد أن التسيير كشكل من أشكال التسيير في الجزائر هو وظيفة ناقصة إن لم نقل لا توجد.
- (4) سان سوليو. ر: الديمقراطية في التنظيم - دار الطبع la meridieu.
- (5) أحمد هني: أنظر الشيخ ورب العمل - دار الطبع OPU.
- (6) الجملة لمحمد مبنول في كتاب انضباط المنشأة ومجتمع في الجزائر - دار الطبع OPU 1986.
- (7) جيلالي اليابس : مجلة CREAD رقم 21-1990.
- (8) بني سعد : الجزائر، إعادة الهيكلة والإصلاحات الاقتصادية - دار الطبع OPU 1993.
- (9) أحمد بن بيتور : التجربة الجزائرية للتنمية 1962-1991: الدروس للمستقبل 1992.
- (10) أ. بويعقوب، المرجع المذكور.
- (11) بني سعد، المرجع المذكور.
- (12) م. كروزي : الفاعل و السبق 1977 - دار الطبع
- (13) ف برنو P. Bernoux : سوسيولوجية المؤسسة. 1993 ed points.
- (14) جيلالي اليابس : المرجع المذكور.
- (15) أ. بويعقوب، مجلة CREAD رقم 39-1997.
- (16) جريدة le quotidien، إعادة تنظيم المؤسسات وتصفية الهولدنغ 26 أوت 2001.

منهجية البحث والدراسة الميدانية

I- فيما يخص منهجية البحث:

قبل أن نتطرق بالتحليل والتفسير للجزء النظري والدراسة الميدانية علينا أن نبين المقاربة المنهجية التي اعتمدها في البحث.

لقد وقع اختيارنا على التحليل الاستراتيجي (AS) كمنهج للبحث. هذا الاختيار يعتبر اليوم الأكثر مناسبة لتفسير الظاهرة التنظيمية أثناء تغيراتها.

وتسمح طريقة التحليل الاستراتيجي، هذه بتحليل السلوكات اليومية للفاعلين داخل المؤسسة. فينتطلب منا الأمر أن لا نأخذ هذه الأخيرة على أساس أنها تنظيم بسيط رشيد و عقلاني وبدون نزاعات، بل يتطلب منا اعتبارها كتتنظيم جد معقد.

إن المسلمات التي يركز عليها "التحليل الاستراتيجي" تعطيه شرعية أكثر كأداة للتحليل. و هذه المسلمات نلخصها فيما يلي :

• **أولاً:** "المؤسسة هي بناء إنساني تهدف إلى تحقيق مجموعة من الوظائف الاجتماعية"⁽¹⁾ كما يبين ذلك كروزي. هذا معناه أن المؤسسة وتنظيمها وسياساتها ليست أجوبة بل هي بناء من طرف الفاعلين الذين يعتبرون الصعاب كعوامل للاستراتيجية.

• **ثانياً:** المؤسسة هي نظام أو نسق الأفعال، حيث يتخذ الفاعلون استراتيجيات فردية أو جماعية.

• **ثالثاً:** إن المنهج الاستراتيجي يعمل على دراسة المؤسسة، يوضح الفرق الموجود بين الهياكل الرسمية ونسق الفعل والحقيقي أي تلك العلاقات الاجتماعية التي "تبرز انطلاقاً من أشكال التدخل للجماعات"⁽²⁾.

وانطلاقاً من هذه المسلمات الثلاث يمكننا التحليل الاستراتيجي من قراءة السلطة، وتوزيعها داخل المؤسسة.

وعندما نتكلم عن لعبة السلطة (Pouvoir) كوسيلة ضرورية للفعل المنظم، يتطلب منا هذا تفسير مفاهيم هذا المنهج.

1- مفاهيم التحليل الاستراتيجي:

أولا : مفهوم الفاعل ونسق الفعل الحقيقي :

أ- مفهوم الفاعل (l'acteur) :

يلعب هذا المفهوم دور مهم في التحليل الاستراتيجي. وضمن توقعات الفاعل تشرح السلوكات والأفعال، وتفسر في الوقت نفسه بمنطق الأفعال وبالظروف التي تتم فيها هذه الأفعال. وللفاعلين عقلانية وإن كانت محدودة ولهم استقلالية ويتفاعلون ضمن نسق يساهم في هيكلة أفعالهم. وهكذا فسلوك الفاعل يتخذ مظهرين دائما.

- مظهر هجومي : معناه تحين الفرص لتحسين وضعيته (سلوك انتهازي).
- ومظهر دفاعي : معناه المحافظة وتوسيع هامش حريته وبالتالي قدرته على الفعل.

ب- مفهوم نسق الفعل (système d'action) :

هذا المفهوم يقربنا من التعريف الذي سبق، الذي ذكرناه فيما يخص التنظيم على أساس أنه بناء إنساني أو مجموعة إنسانية مهيكلة ومجموع هذا البناء، الذي هو تعديل مستمر يشكل الفعل الحقيقي. وبناء على ذلك يجب علينا معرفة كيفية التي ينظم بها الفاعلون علاقتهم لحل مشاكلهم الفعلية داخل المؤسسة و التي يطرحها تسيير التنظيم. وبدون شك يكون لهذا النظام علاقات ارتباط بأهداف الفاعلين، أهداف تكون بمثابة إجماع بين أهدافهم الخاصة وتلك المرتبطة بالتنظيم نفسه.

ثانيا : مفهوم منطق الارتباب (عدم التأكد):

منطقة الارتباب أو عدم التأكد هي مفهوم آخر مستعمل في التحليل الاستراتيجي. يُعرف هذا المفهوم انتسابا للعبة الفاعل، أي للعبة السلطة وقدرتها على الاختيار بين البدائل. فالمؤسسة وكل تنظيم تخضع لارتبابات متعددة، الظاهر منها هو ما يسمى بالاضطرابات (Turbulences) والتي كثيرا ما تأتي من الخارج أي من المحيط: كالتغيير في التكنولوجيا، الإنتاج... وتدخل هذه الارتبابات كذلك ضمن لعبة الفاعلين، بتدعيم أو تقليل استقلالهم وبالتالي سلطة هؤلاء.

ثالثاً : مفهوم السلطة :

تعتبر السلطة مفهوم مركزي في التحليل الاستراتيجي. وتكون السلطة هنا، مأخوذة على أساس أنها علاقة وليست صفة أو خاصية. فالطابع العلاقتي هو الذي يهمننا هنا، أي قدرة الفاعلين وسيطرتهم على مناطق الارتباب التي تشكل بدورها منابع السلطة. إن اعتبار السلطة داخل المؤسسة، هو العنصر الذي يفسر لنا بدون شك كما يقول كروزي "العملية التي بفضلها يهيكل المشاركون علاقتهم السلطوية مع الاحتفاظ بهامش من الحرية"⁽³⁾. و على الأساس يفرض علينا التحليل الاستراتيجي لأنه يعد الأداة لترجمة ما يجري داخل المؤسسة: ألعابها واستراتيجياتها وكذلك تفهم الكيفية التي يتخذ بها الفاعلون قراراتهم. وهكذا فالتحليل الاستراتيجي لا يعتبر منهاجاً فحسب بل هو نظرية كذلك، تعارض النماذج التفسيرية ذات الطابع الحتمي وتتبع عن النظريات الكلاسيكية والنظريات البنيوية الوظيفية (مرتون وبارسنوس).

ومن أجل تفهم هذا المجتمع أكثر، ندعو القارئ للتقرب من أعمال كروزي م. وفريديرغ في كتاب "الفاعل والنسق" (1977)، حيث المقاربة مطروحة ببساطة. أما عند ف. برنو في كتابيه "سوسيولوجية التنظيمات" (1993) و"سوسيولوجية المؤسسات" (1995) فالتحليل مطرور بشكل معمق.

2- الدراسة الميدانية :

إن توجه البحث نحو التحولات الداخلية، وتسييرها داخل المؤسسة العمومية يفرض علينا اللجوء إلى الدراسة الميدانية كذلك. فالبحت الميداني باستعمال الملاحظة السوسيولوجية والاستمارة والمقابلة يمكننا و من رصد التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة، وهذا عن طريق جمع آراء وشهادات الفاعلين حول التغيير بمختلف مستوياتهم السوسيو مهنية. إن وجودنا في أماكن العمل و لقائنا مع الإطارات والعمال سمح لنا بتبيان "الجو الجديد" الذي يطرأ على المؤسسة في شكله الظاهري والرسمي للعمل والتنظيم، حيث يظهر أكثر انضباطاً في العمل داخل المؤسسة. سنرجع فيما بعد لتفسير خلفيات هذا السلوك الجديد. فالزيارات المختلفة التي قمنا بها في وحدات وإدارات ومصالح هذه المؤسسات، موضوع البحث، سمحت لنا كذلك بتسجيل التنوع الكبير للوضعيات والمشاكل. فكل مؤسسة لها تاريخ خاص يختلف عن الأخرى.

كثيرا ما تعود إلى الأدبيات النظرية لتفسير هذه المعضلات، فالتحرك ما بين النظرية والميدان مهم وضروري لتحديد عملنا هذا، وحتى نبين التغيير ونوعيته، الذي يحدث داخل المؤسسة، سنوظف نظريات التعلم التنظيمي (Apprentissage Organisationnel) وفي الأخير نتمنى أن التعاليم المستخلصة من البحث الميداني ودراسة الحالات تكون صالحة لكل من البحث العلمي والمسير.

3- عينة البحث:

تشكل عينة البحث من مختلف الشرائح والفئات السوسير- مهنية للمؤسسات موضوع البحث (إطارات- أعوان التحكم- التنفيذ). وتتغير أهمية العينة من مؤسسة إلى أخرى نتيجة متغيرات عديدة مثل: حجم المؤسسة، بعد الوحدات الإنتاجية أو الخدماتية عن المديرية، مجموع العمال... و الشكل التالي يوضح توزيع العينة (ينظر إلى الجدول رقم 02).

EPE	E.P.E.1	E.P.E.2	E.P.E.3	E.P.E.4	E.P.E.5	E.P.E.6	E.P.E.7	TOTAL
Cat. Socio.Prof.	ERIAD	EDIMCO	ECT	COUVERTEX	ECO	EMIFOR	SOMEWIT	07
Cadres supérieurs	05	03	03	05	05	02	02	25
Cadres Intermédiaires	06	03	04	03	03	03	03	25
Maîtrise	10	10	10	10	10	05	05	60
Exécution	20	15	15	20	10	10	10	100
Total	41	31	32	38	28	20	20	209

TABLEAU N° D2 : REPARTITION DE L'ECHANTILLON
TOUCHE PAR L'ENQUETE

4- مقابلات واستمارة البحث:

هذه الأداة تسمح بجمع المادة العلمية وبالمعرفة الجيدة للكيفية التي يواجه بها الفاعلون الظروف الجديدة وكذا الصعاب التي تطرأ على مؤسساتهم، وبكلمة أخرى معرفة استراتيجيتهم إزاء هذه التحولات كلها.

- المقابلات :

كانت هذه المقابلات تخص جميع الإطارات المسؤولة داخل المؤسسات. وكانت تتمحور حول سؤالين أساسيين هما:

- معرفة المرحلة الراهنة للمؤسسة، بعد مرورها إلى الاستقلالية (بعد 1991)، أي معرفة نقاط للضعف والقوة.
 - من هنا معرفة الاستراتيجية المتخذة، وردود الفعل الجديدة من أجل الاستمرارية في الحياة. وهذا يخص السؤال الكبير حول التحديات والرهانات.
- الاستثمارات :

قدمت هذه الاستثمارات إلى الفئات السوسيو-مهنية الأخرى (إطارات وسطى، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ)، ويكمن موضوع البحث في هذه الاستثمارات في معرفة:

- آراء العمال بصفة عامة إزاء المؤسسة في انتقالها إلى اقتصاد السوق.
- كيفية تفكيرهم تجاه هذه المغامرة الجديدة.
- حول أنفسهم وما عليهم من ربح أو خسارة.
- حول توقعات تغير المجتمع بأسره (أي معرفة درجة وعيهم ونظرتهم لتغيير المجتمع).

5- المؤسسات موضوع الدراسة :

لقد اخترنا عينة من المؤسسات، تمكنا من جمع كل المعلومات الضرورية التي لها علاقة بالموضوع المدروس. إن اختيار المؤسسات كثيرا ما كان عشوائيا، لكنه محدد ببعض العوامل مثل العامل الأمني والعامل الذاتي أي شبكة العلاقات غير الرسمية، والمعارف التي بحوزتنا. والتي سمحت لنا بالإطلاع على المعلومات والوثائق. والمؤسسات المدروسة هي:

5-1- الرياض - بلعباس (ERAD-SBA):

هي مؤسسة عمومية لإنتاج وتسويق المنتجات الغذائية. هذه المؤسسة هي اليوم مهيكلة حسب شكل الفروع والدراسة تتم بفرع تلمسان. سمح البحث معاينة مراحل الهيكلة والتغيرات داخل المؤسسة.

5-2- مؤسسة الخزف الجهوية (ECO):

مؤسسة خاصة بإنتاج وتسويق الخزف، مقرها تلمسان ولها ثلاث وحدات بالرمشي والغزوات وتنس. وهي الآن مهيكلة حسب الفروع. درستنا بالرمشي والغزوات تمت استعانة بالطلبة ضمن مذكراتهم للتخرج (نهاية ليسانس).

3-5- مؤسسة توزيع مواد البناء (EDIMCO):

في السابق كانت مؤسسة محلية تابعة للولاية، أصبحت الآن مؤسسة عمومية تحت وصاية الهولدينغ الجهوي (Holdwest)، و إن كانت هذه المؤسسة صغيرة بحجمها، فهي كبيرة بالنسبة للقطاع الاستراتيجي الذي تتواجد فيه (بيع مختلف مواد البناء).

4-5- مؤسسة البناء تلمسان (ECT):

بعد هيكلتها، عرفت هذه المؤسسة مشاكل عديدة، و مع ذلك حاولت أن تتأقلم مع الظروف الجديدة (اقتصاد السوق)، لكنها فشلت وهي الآن قيد التصفية القضائية (الإفلاس). أليس الموضوع جدير بالدراسة؟ ما أسباب تصفية هذه المؤسسة بعد مقاومة طويلة؟

5-5- المؤسسة المتخصصة في أعمال الغابات (EMIFOR):

كانت مؤسسة صغيرة محلية تحت وصاية الولاية، عرفت الاستقلالية والتعديلات الهيكلية. قاومت التغيير وحاولت التأقلم والتكيف من أجل البقاء لكن بدون جدوى. عرفت هي كذلك التصفية القضائية. دراسة هذه المؤسسة مهمة جدا من حيث خصوصية تجربتها في ميدان التعلم التسييري (Apprentissage managérial) ومجهوداتها للتكيف ومواجهتها الصعاب المختلفة.

6-5- مؤسسة النجارة الولاية (SOMEWIT):

صغيرة الحجم، متخصصة في النجارة الصناعية للبناء، حديثة النشأة (1977) تابعة للولاية، أصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية تحت وصاية الهولدينغ الجهوي (Holdwest). عرفت تغيرات هيكلية كثيرة من أجل البقاء، غير أنها ابتداء من 2001 دخلت في التصفية القضائية. غريب أمر تصفيته، إذ أنها كانت تحتكر هذا الفرع من النشاط يصونها من المنافسة.

7-5- مؤسسة لصنع الأقمشة (COTITEX):

تجمع ثلاث مركبات لصنع الأقمشة. وحدة بسبدو (تلمسان) والأخرتين بوهران. عرفت هذه المؤسسة هي أيضا عملية الإصلاحات والهيكلية، جعلتها تتخذ شكل فروع تابعة للتجمع. مقر المؤسسة بسبدو، زيارتنا للمنطقة هذه ودراسة كل من المركب ومقر المديرية. أبرز مشاكل

تختلف عن مشاكل المؤسسات الأخرى. إن الطابع الثقافي والبيئي المحلي للمؤسسة، يهيمن على التغيرات الأخرى.

6- صعاب الدراسة:

- عرفت دراستنا في الميدان صعاب كثيرة أثرت على عملنا بشكل عام، نتلخص فيما يلي:
 - تغيير المسؤولين على مستوى المؤسسات والوحدات. فعلى سبيل المثال عرفت مؤسسة الرياض بلعباس، فرع ثلمسان أكثر من ثلاث مديرين عامين، ودوران سريع لمسؤولي الوظائف.
 - هيكلية وإعادة هيكلية مستمرة بدون انقطاع للمصالح والوظائف (مركزية، لامركزية، التحام، تقسيم...).
 - دوران وحركية سريعة للفاعلين في كل الاتجاهات عمومية (سلطة) أفقية (وظيفة).
 - توزيع المؤسسات على التراب الوهراني كله. حيث كان من الصعب علينا التنقل بحرية في فترة عرفت هذه المنطقة تتسم بظروف الأمان. هذه الوضعية أثرت علينا من حيث الوقت والأهداف المحددة.
 - تغيير الطبيعة القانونية للمؤسسات موضوع البحث، من وحدات تابعة لمؤسسة أصبحت بعد ذلك فروعاً وأحيانا مؤسسات، ومنها من عرفت التصفية القضائية...
- كل هذه المشاكل التي كان لها علاقة بالتحول العام الذي يعرفه المجتمع الجزائري، لم تسمح بالتطبيق الشامل للعينة، حسب الطرق المتفق عليها، فتعذر اللجوء لاستعمال الاستمارة كأداة لجمع البيانات. وعليه اعتمدنا المقابلة كأداة للبحث بالنسبة لكل العينة على الإطلاق (أنظر الملاحق).

الجزء الأول : تغيير السلوك التسييري والتنظيمي

"كل تغيير يجلب معه حظ جديد" (حكمة صينية)

مقدمة الجزء الأول

إن إدراك التحولات التي تحدث داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية في مرحلة انتقالها إلى اقتصاد السوق - تغيير الهياكل والبنى والاستراتيجيات وكذا سلوك الرجال المنطوق بأنفسهم - سيؤدي بنا إلى الحديث عن التغيرات الداخلية للمجتمع بأسره.

هكذا وحتى نفهم أحسن وندرك جيدا ظاهرة التغيير، سنعالج ضمن الأوراق التالية وبصفة وجيزة بعض النظريات حول هذه المسألة.

في أحد الفصول سنتطرق إلى إشكالية التغيير وسنعرض بإيجاز الأفكار الرئيسية لبعض المظرين - أفكار نعتقد أن لها أهمية وعلاقة بعمليتنا هذا - مع الطم أن المساهمة هذه تبقى غير شاملة ولا يمكن أن تستوفي الموضوع كله.

وفي فصل آخر يذهب اهتمامنا نحو الزوج أو الثنائي: (ثقافة - تغيير) لتفسير كيف أن هذه المفاهيم التي لها تأثير متبادل، تصحح وتنتج سلوك ومواقف الفاعلين أثناء العمل داخل المؤسسة. فالمؤسسة هذه لا يمكن تحليلها خارج العالم السوسيوثقافي الذي توجد فيه. فالأخذ بعين الاعتبار الثقافة كمفهوم يحطينا إمكانية تفسير وفهم نمط التسيير واستراتيجيات الفاعلين وهذا هو بُعد السؤال التالي:

كيف نسير القطيحات المتتالية وندخل التغيرات مع الأخذ بالحسبان منطلق الفاعلين المتناقض والمتباين؟.

يبقى السؤال صعبا لا شك، لاسيما إذا ربطناه بتقل الثقافة والتطورات، ألم تُعرف الثقافة بذلك المجموع من الفرضيات الرئيسية التي تهيكل سلوك التسيير داخل المؤسسة؟ ألم تكن كذلك ثمرة تجربة طويلة ونتاج عملية تعلم طويلة؟

"إنه لمن الضروري أن نعتقد بإمكانية تغيير ما أو تغيير اتجاهها أو تبديلها بمجرد قرار فقط" (1)

إن القراءة العرضية (Transversale) أي الذهاب والإياب بين النظرية والتحليل التجريبي سيهيكل عملنا هذا طيلة هذا الجزء.

هذه القراءة تسمح بإدراك هذا الثنائي: (ثقافة-تخيير) وأثرهما على الملتوك. الموافق
واللتطم داخل المؤسسة. فهذا الثنائي يختبر شروطاً وعاملاً أساسياً في نفس الوقت للفترة النوعية التي
يبتظرها المجتمع ككل.

الفصل الأول :

حول التغيير الاجتماعي

1. نقاط إشارية وتعريف:

إن الحديث عن التغيير داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية يدفعنا للحديث عن تغير المجتمع بأسره، فالمؤسسة ما هي في الواقع إلا نتاج اجتماعي وتاريخي. إن الحديث عن التغيير في المجتمع أو في المؤسسة يدعونا إلى الحديث أيضا عن نظامها وتاريخها وعن اللبنة الداخلية للتخطيط واختلال توازناتها ورواسب الماضي وتناقضاتها المختلفة . .

دون شك يعرف اليوم كل مجتمع تغيرات، فهي حسب "G.Rocher"⁽¹⁾ "في تجانس مع ماضيها، مع أهدافها ومشاريعها الظاهرة نوعا ما".

لكن ليس المجتمع الجزائري، ككل هو موضوع دراستنا، إن مركز الاهتمام ينصب على المؤسسة العمومية في انتقالها إلى اقتصاد السوق والتي تشكل إحدى أجزائه. ولقد سبق لنا تقديم الفرضية التي نقول "إن تغيير المؤسسة هو نتاج كيفية العيش في المجتمع الجزائري، فتفهم المؤسسة هي كذلك تفهم الواقع الذي يحيط بنا". سنسأل عن الدوافع وعن منطلق الفاعلين وأجوبتهم المقدمة انطلاقا من الظروف التنظيمية ومدى تكيف سلوكهم وتصرفاتهم معها.

ويطلب هنا إدراك حركية المؤسسة النظر إليها من الزاوية الشاملة والكاملة لكي نتقرب من آفاقها مع العلم أن سلوك الفاعلين داخل المؤسسة ليس نتيجة إرادات حرة بقدر ما هي "محصلة كل القوى الاجتماعية أو كل أنواع الضغوطات الاجتماعية للجماعات التي ينمو داخلها الفرد"⁽²⁾ (M. BOUTEFNOUCHET).

ألا يرتكز التنظيم على تغيير السلوك والمواقف؟ ألا يأتي تغير المجتمع من المؤسسة؟ هل المستقبل للمؤسسة؟

الأكد هو أن فعالية التغيير في التنظيم يبقى خاضع لتحويل سلوك الفاعلين أنفسهم. وقبل أن نذهب بعيدا هل يمكننا اليوم إعطاء حوصلة للتغيرات حول التغيير الاجتماعي. يبدو أن السؤال صعب.

* صعب لأنه يتطرق بمشكلة المثاربة الإبنيمولوجية، فالاختيار يُعد المشكل نفسه.

* صعب كذلك لأنه يتحذر علينا وضع نظرية عامة للتغيير الاجتماعي صالحة لكل زمان ومكان.

* صعب أيضا لأن تفسير عمالية التغيير تبقى إشكالية في حد ذاتها وبالتالي تصعب الإحاطة العملية بها.

غير أنه من الضروري أن نضيق إلى أن مثل هذا السؤال قد طرح في السابق من قبل مختصين في العلوم الاجتماعية.

نذكر على سبيل المثال سؤال CROZIER المذكور في كتابه "المجتمع الممسود société bloquée - و المتمثل في : "هل بإمكان علماء الاجتماع الإجابة على المشاكل التي يطرحها التغيير؟".

لم تكن إجابته قطعية، ففي كتاب "الفاعل و النسق" يبين كروزي المظهر السوسيولوجي لمشكل التغيير، فينظر إلى هذا الأخير كنسق لتحويلات الفعل، ولكن ليتحقق التغيير يجب إحداث تحولات في عناصر ثلاثة هي:

1- طبيعة لجة الأوقات الاجتماعية.

2- نمط أو نموذج الضبط.

3- شكل المراقبة الاجتماعية.

ويدخل تحليل كروزي هذا ضمن تقاليد سوسيولوجية للفعل، ينطلق من أن تفهم التغيير في التنظيم يمر عن طريق أفعال أعضائه. ويحذّر أن التنظيم هو ظاهرة مرتبطة بالتغيير، يجب التحامل معه كظاهرة نظامية لها علاقة بنظام الفعل الذي يحدثه.

مكذا يظهر التغيير كنظم لممارسات جماعية جديدة من طرف الفاعلين. فهو يشكل البعد الأساسي، ويمكن أن يُعرّف التنظيم على أنه: "خلق واكتساب من طرف الفاعلين للتنظيم لأنماط جديدة للتفكير أي لقدرات جماعية جديدة"⁽³⁾.

هذا هو النقاش الكبير الذي يدور حول التغيير الذي يبقى بحثا عن "التوفيق بين واجبات المؤسسات وانتظارات الجسم الاجتماعي"⁽⁴⁾.

أما ريبودن R. Boudon فيقول: "إن التغيير الاجتماعي الذي يحدث على المستوى المكرو-سوسيولوجي لا يمكن فهمه إلا إذا نزلنا إلى مستوى الفاعلين الاجتماعيين الأساسيين أنفسهم الذين يشكلون الأنظمة ونباعياتها المتبدلة"⁽⁵⁾.

فيجب إدخال ظواهر التناقص (acculturation) في دراسة التغيير، أي كل الآثار التي تنتج عن اللقاء بين ثقافتين وأكثر، مهما كانت طبيعة وثقوة وزمن هذا اللقاء. فالأمثلة التالية تشرح أدبيات

المختصين في العلوم الاجتماعية حول مسألة التعبير الاجتماعي وكذا مختلف أوجه النظر (أنظر الجدول رقم 03).

لكن هذا لا يحل المشكل، كما قال بال F. Ball: "طالما لا توجد نظرية عامة حول المجتمع وسيرواته، يبقى علم الاجتماع مثلولا وذلك لكثرة المقاربات وأشكال الملاحظة..."⁽⁶⁾ فالسؤال يبقى مطروحا إذن. كلمات "ف. بال" هذه يؤكد ما أيضا بيونين عندما يقول في كتابه "المنطق الاجتماعي": "لا يمكننا أن نتعدى تلك النظريات المنتجة حول التعبير في القرن 19، نظرا لعدم وجود نظام يُمكننا من تسجيل آثار هذا التعبير"⁽⁷⁾.

TABLEAU N°03 : LES THEORIES DU CHANGEMENT SELON R. BOUDON

TYPE	DEFINITIONS	EXEMPLES
Premier type	Recherche de tendances:	* Parsons : Tendance à l'universalisme * Comte : Les trois états. * Rostow : Les étapes de la croissance
Deuxième type	Lois conditionnelles	* Parsons : Industrialisation Famille Nucléaire. * Dahrendord : Industrialisation dissipation des conflits de classe.
	Lois structurelles	* Nurske : Les cercles vicieux de la pauvreté. * Bhaduri : Caractère reproductif des rapports de production semi-féodaux.
Troisième Type	Forme du changement	* Triade Hégélienne * Kuhn : Révolution scientifique
Quatrième Type	Cause du changement	* Weber : Ethique protestante * Mc - Cleland : The acheiving society

Source BOUDON R. : La place du désordre, Ed P.U.F., 1983

هذا يظهر "بودان" تناقضا مهماً أمام التفسير الاجتماعي كظاهرة تاريخية يبقى علم الاجتماع غير متقدم في التحليل. تناقض يمكننا تفسيره بخلاف أدوات القياس المناسبة لدراسة وترجمة التغيير.

أما على المستوى الميكرو-عوسوبولوجي أي على مستوى المؤسسة كوحدة اجتماعية، فالتغيير يبقى كذلك إنكالية، حيث يصبح استراتيجية بأيدي الفاعلين: (تكيف- نظم- مقاومة للتغيير...)، استراتيجية التغيير هذه مصدرها أعمال كثيرة، أصبحت اليوم كلاسيكية ونجد أسماء وأعلاما شتى منها: إ. ماير، ك. ليوين، ك. فرانك، ليفيت، إ. جاك، ك. بريار...

فالنواة الصلبة لهذه الأعمال تذهب من فكرة أنه لكي يتغير التنظيم ويتكيف يجب أن نوظف جميع قدرات الفاعلين.

و قد أشار كل من: أشاندلر - ج. فليبرلين - ج. لورنس - س. ي. لادن و ج. شيلد في المبرهنات
والتأمينات إلى قضية مشكل الانتقال بين مراحل التغيير في التنظيم.

أما فيما يخص الأعمال الأكلو-مكسونية والمعروفة تحت اسم: نظرية العروض البنيلوية (contingence structurelle) فهي تُظهر أن القواعد في التنظيم تخضع للمضغوطات الخاصة
بكل مؤسسة (السن، الحجم، التكنولوجيا، طبيعة المنتج، نوع المنافسة...).

يفسر هذه المضغوطات كل من هـ. مينتزبرج (H. Mintzberg) و ج. ودورد (J. Woodward) وآخرون. و يذهب كتاب آخرون متأثرون بفكرة الثقافة إلى أن المؤسسة تلعب
دور مقوم. وإذا كانت المؤسسة تنتج ثقافة فهي كذلك عنصر من مجتمع ثقافي أوسع، المجتمع
ككل. فالمؤسسة هي إذن قضية مجتمع، "هي أيضا مكان للتنظيم الثقافي" كما يقول س. سوليو⁽⁸⁾.
فالتنظيم الثقافي ينتج عن فرص التفاعلات الجديدة وهذا ما يجعل أفعال التغيير ممكنة.

من هنا تبرز أهمية العلاقة بين الثقافة والتغيير، علاقة تبدو في الوهلة الأولى متناقضة:
فالثقافة تحد من قدرات الفعل عن طريق التقاليد والقيم الحثيثة ونقل الماض، والتغيير الذي يبدو أكثر
ميكانيكي لتحويل المحيط أو كنتيجة أفعال جماعية مستقلة عن المضغوطات الثقافية.

إذا كانت الكثير من الدراسات قد أظهرت العلاقة بين الثقافة والتغيير داخل التنظيم، فهذا لا
يمنعنا أن نبين "فخ ثقافة المؤسسة". كما يقول ج. أكتوف "فالموضحة كآلية كثيرا ما تترجم بتطبيق
بسيط لقيم عصرية مع هياكل تنظيمية لم تتغير"⁽⁹⁾. هذا ما يسمى عند البعض بالتصفيح (plaqueage).
إننا نظن أن ثقافة المؤسسة ما هي إلا أداة أو جزء من إدارة الأعمال.

إن التغيير هو أكثر من هذا. فهو يقرب التوازنات السيكلوجية كما يوضحه ر. ريطر (R. Reitter)⁽¹⁰⁾، فيجد اللقاء بين الفرد أو الجماعة والمؤسسة مضطربا، فتخوف الفاعلين (ارتياهم)
يوضح البعد الإحساسي و المشاعري للتغيير. فكل تغيير يخرج عن نطاق هذا الاتجاه يبور بالفشل.

هوامس : حول التغيير الاجتماعي.

- (1) قي. روشي: "التغيير الاجتماعي".
دار الطبع 1972 Ed. Point.
- (2) م. بوتغوشات: "النظام الاجتماعي والتغيير في الجزائر".
دار الطبع OPU الجزائر.
- (3) م. كروزي: "الفاعل والنسق" مرجع سابق.
- (4) ل. توفى (جامعي): "التغيير داخل التنظيمات".
دار الطبع PUF 1996.
- (5) ر. بودان: "المنطق الاجتماعي".
دار الطبع 1979 Ed. Hachette.
- (6) ف. بال: "قاموس علم الاجتماع".
دار الطبع لاروس 1978.
- (7) ر. بودن: مرجع سابق.
- (8) م. سوليو: "الهوية في الحمل".
دار الطبع 1977 Ed Dalloz.
- (9) ع. أكتوف: مداخلة في كتاب "الفرد داخل التنظيم الأبعاد المنسية".
ل. شولا J.F. Chanlat، دار الطبع PUL 1990.
- (10) ر. ريبطو: "ثقافة المؤسسة" جماعي.
دار الطبع Vuibert.

2. التغيير حسب بعض الكتاب:

إن ثراء وغنى أدبيات الموضوع، بطرح مشكل الاختيار أو الانتقاء لما هو ملائم أو غير ملائم بالنسبة للتغيير الاجتماعي والتغيير داخل المؤسسة. وأمام هذا التنوع اخترنا ما يبدو مهماً، مهم لتفهم ظاهرة التغيير وإدراك الواقع.

لننسى في بداية الأمر ثراء التعاريف، ثراء لا يحل مشكلة غموض المفهوم، بل يزيد من الحواجز المنهجية والحرفية، التي تواجه كل دراسة حول التغيير في التنظيم.

لكن لنترك مشاكل التعاريف حول طبيعة التغيير ولنعرض بعضها كمحطات إشارية دون

أي تصنيف مسبق.

* **التغيير** : هو "كل تحول ملاحظ في الزمن، والذي يؤثر على بنية ووظيفة التنظيم الاجتماعي لجماعة معينة، يغير من مجرى تاريخها"⁽¹⁾ (في. روشي).

يبرز هذا التعريف للظاهرة بعض الخصائص الأساسية:

1. ظاهرة جماعية.
2. تؤثر على البنية.
3. تلمسه عبر الزمن.
4. ينقسم ببعض الثبات.

ويعمى آخر، يؤثر التغيير على مجرى تاريخ المجتمع والتنظيم، فهو "النتائج الملاحظة بالفعل، يكون في بعض الظروف نتيجة لعمليات و مكنيزات اجتماعية تخلق ببعض العناصر المحددة"⁽²⁾

* كما يمكننا فهم التغيير على أساس أنه قطيعة للوضعية السابقة. بمعنى أن التغيير لا يوجد كخط مستقيم دائم، بل هو عبارة عن عدة قطيعات جزئية"⁽³⁾

* إن التغيير هو حالة لكل ما يتغير، ما يتحول و ما يتطور.

* وكثيراً ما يحرف التغيير بحكسه أي بمفاهيم مثل: الاستقرار، الاستمرارية، النظام،

التأكيد... ولكن كل هذه المفاهيم المختلفة تزيد من حدة الالتباس والضيق السميائي.

* أمام التغيير يبدو أننا فقدنا شيء، أو فقدنا بعض العلامات والإشارات الفردية والجماعية.

هذا ما يوضح أن "كل تغيير هو أزمة".

كذلك يبقى التغيير مرتبط بمصطلح المقارنة، مقارنة من أجل إحداث التغيير أو تكويمه،

ويظهر التغيير كقضية مقارنة مزدوجة لإدراكه وتقييم الاختلافات (وظيفة القياس) أو لإعطاء شكل

للهدف (وظيفة المثالية "الصورة"). وطريقة المقارنة هذه كثيراً ما هي مستجلمة في إدارة الأعمال،

ويطلق عليها المقارنة مع الأحسن (Benchmarking)

* أما التغيير الجذري أو الثورة، فهو تغيير للنظام القيم القاعدية للمؤسسة (Jahson 1966)، فمثل هذا التغيير يتطلب التغيير الجذري لنظرة العالم والموارد السريع من شكل مفهومي، وتصوري لمجموعة من المبادئ التنظيمية إلى شكل آخر (Kramnick 1972).
أما الآن سطرخص في هذا الفصل وجهات نظر بعض علماء الاجتماع حول التغيير سواء بالنسبة للمجتمع أو بالنسبة للمؤسسة أي المستوى الميكرو و ميسولوجي، مع الإشارة أن التقديم هذا هو الآخر لا يخضع إلى أي تصنيف مسبق.

1.2. بارسونس T. Parsons :

يذهب هذا العالم الاجتماعي الأمريكي في نظريته للفعل، التي هي نظام مفهومي يقدم إطار تحليلي للفعل الاجتماعي، إلى فكرة جديدة تنطق بقدرة التكيف، فالتغيير حسب هذا العالم يدخل ضمن هذه النظرة للتكيف.

2.2. ماكس فيبر :

مثل بارسونس، تدخل المقاربة الاجتماعية لماكس فيبر هي كذلك في نظرية الفعل، أو علم الفعل وعلم الإنسان الفاعل. ويهتم فيبر كذلك بحياة الفاعلين الاجتماعيين، فلابد علينا أن نتكلم الناس كما هم عابده، كما يفكرون وكما يقومون بأفعالهم.
و في دراسته الكلاسيكية حول العلاقة بين الرأسمالية و البروستاتينية يبين فيبر تأثير القيم الدينية على تنمية وتطور الرأسمالية.
تبرز أعماله العلاقة بين العوامل الثقافية والتغيير، فرضية لا تزال إلى يومنا هذا موضوع كتابات كثيرة، الثقافة الباطنية، ثقافة المؤسسة...

3.2. كارل ماركس :

لكي لا نعطي نظرة مصغرة للنظرية الماركسية حول التغيير الاجتماعي، نشاطر رأي كل من : "ج. ب. كوت" و "ج. ب. موني" في قولهما: "تبقي الماركسية نظرة للحياة وفلسفة واقتصاد سياسي وعلم اجتماع" (4).
فالتغيير الاجتماعي حسب ماركس يخضع لقوانين محددة، تبقى خارجة عن وعي ومعرفة الفاعلين الاجتماعيين.

4.2. إيلوت جاك :

يحتد إ. جاك في كتابه "تدخل وتغيير في المؤسسة"، أن السلوك محدد بحقل من القوى هي

في تفاعل. وتكمن مهمة الباحث و الدارس للتغيير في اكتشاف وجود وطبيعة هذه القوى المختلفة وكذا تبيان علاقاتها في تسهيل أو عدم تسهيل عملية التطور الاجتماعي.

إن إدراك ديناميكية التغيير تمر حسب إ. جاك عبر طريق التكيف الاجتماعي، حيث يرى أن كل تغيير في التنظيم ينبغى أن يمر بتحليل شموليته الاجتماعية. ويقول أن التنظيم هو تركيب للثلاث مكونات تحطيه وحدويته وهي:

* البنية الاجتماعية أو الهيكل الاجتماعي: تحمل هذه على تحديد العلاقات والأدوار.

* الثقافة: والتي هي إطار فكري وإطار لأفعال التنظيم. فهي كل المعارف والممارسات والعادات والأهداف... والتي يجب إسحابها من طرف الفاعلين.

* شخصية الأعضاء: أي الأنا للفرد، الفاعل والذي يحتوي المواقف، الاعتقادات، الطموح وعوامل أخرى تؤثر على التنظيم.

فالتنظيم حسب إ. جاك هو تفاعل دائم لهذه المكونات الثلاث. فكل تدخل لإحداث التغيير يجب عليه الأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل.

5.2. ك. لوين (K. Lewin) :

يعرف التغيير عند ك. لوين بثلاث مراحل هي:

* توبان الجليد (le Dégel): وهي مرحلة المرونة والانفتاح وإعطاء المطومات. فهي مرحلة الانفراج.

* التغيير نفسه: أي مرحلة انتقالية وتحويل وجهات النظر والآراء والمواقف.

* جليد جديد (Regel): أي وقت التوطيد والتعزيز ونظائر الجهود والتقارب والإجماع والتملك ثابتة لسلوك جديدة.

6.2. مدرسة بالو- ألتو (Palo-Alto) :

تطمد هذه المدرسة على نظرية النسق، وتدخل التغيير ضمن النظرة النسقية في دراسته. فالحالم ب. فتر لاويك (P. Watzlawick) يميز عند دراسته للتغيير بين النوع الأول و النوع الثاني.

فالتغيير من النوع I يصف تغيير داخل التنظيم نفسه، بدون إحداث تغيير هذا الأخير. أما التغيير من النوع II فهو يصف تحويل وتغيير النسق نفسه، فتغيير المعاني والمنطق والقيم.

هذه الرؤية تقترن من رؤية ك. أرغيرسي (C. Argyris) التي تخص المستوي I و II للتنظيم.

الفصل الثاني : التغيير في و المؤسسة

1. المفارقة: الصلح بين الاستقرار والتغير:

إن الحديث عن التغيير داخل المؤسسة يدفعنا للكلام عنها كظاهرة حية تتحول وتتكيف وتتفاعل وتتموت أحيانا. فليس بالإمكان الحديث عن المؤسسة في الماضي و هي يوميا نحيش وتخضع لتغيرات عديدة.

وهنا يخلط التحليل الاقتصادي بالمقاربة الموسيولوجية والتاريخية للظاهرة. ففهم التغيير للمؤسسة كما سبق ذكره هو تفهم للواقع الذي يدور فيها.

و اليوم تبقى مسألة التغيير في المؤسسة الانشغال المحوري للمديرين. فيلخص هؤلاء بصفة مستمرة في حالات للتغير، تثير أضحى يشكل خطرا دائما وارتياها يجعل الفاعلين في حالة تكيف مستمرة، يتوقعون التغيرات بدلا من الخضوع لها، الشيء الذي يتطلب منهم أحيانا مجهودات كبيرة للتكيف.

أما بالنسبة للجزائر فتدرة التكيف تتحد مع المرور من نظام موجه إلى نظام آخر متحرر. ويظل التغيير والارتياح قواعد المرحلة الانتقالية نحو اقتصاد السوق.

يتطلب من الفاعلين المضاعفة من مجهودات التكيف، وخاصة المديرين، حيث تمتحن قدراتهم التسييرية. فالمؤسسة في أزمة، أزمة تتطلب التغيير على مستوى المشروع الهيكل، التكنولوجية و الدهنيات أي المستوى السيكو- اجتماعي.

ويبقى الحلز الأساسي مع ذلك للنظم، كما سترأه فيما بعد، هو وجود "الروتيئات الدفاعية" سواء على مستوى الأفراد أو التنظيم. فالنظميات والمؤسسات تنمو يوما في بيئة مريحة التحول، حيث يمكن أن تكون المؤسسة سببا للتغيير أو خاضعة له. فالمهم هي بحاجة إلى التغيير.

وانطلاقا من هذه النقطة يبدو أن مكانة التغيير تتأرجح بين قطبين :

• نظرة إجبارية و سلبية تفسر التغيير على أساس أنه حاصل يخضع له.

□ نظرة طوعية يكون التغيير مرغوب فيه فهو مبني ومستقل (أ. جيوردانو - Y. Giordano)

(1)

إننا نرى أن التغيير يسير، ويدخله يقوم الرجال بالأفعال وردود الأفعال. فهو يتطلب ممارسات خاصة تجعل منه عملية لاكتساب المعلومات والمعاريف والابتكارات.

و يعرض التغيير كذلك على أساس أنه مسير، منظم ومقود. فهو يظهر كقيمة في حد ذاته (

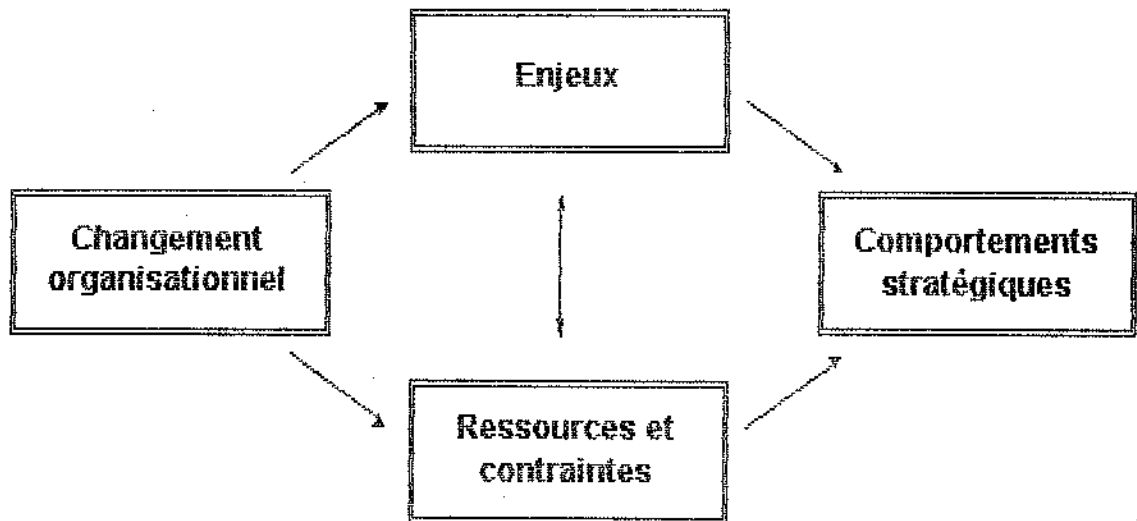
Thevenet 1988) في عصر يسوده تحول سريع وانتقالية.

هذه هي إشكالية التغيير الحام، إشكالية يعالجها تيار التطور التنظيمي (O.D) والذي يستهدف المظهر المزدوج، النسقي والتاريخي، تيار يعرف على أنه :

□ محاولة مقصودة ومخططة.

- مقودة ومسيرة من القمة.
- موجودة داخل التنظيم كله (الستراتيجية الهيكل، الثقافة والمحيط).
- مبنية على استراتيجية تربية (التعلم) أي العمل على إدخال التغيير في الممارسات المعنوية للفاعلين أو كما يقول ت. بيتر T.Peter "يجب تعلم حب التغيير".
- فالتغيير الحسن والسريع يضحى أحد الأصول الأساسية للمؤسسة. فيجب عليها دوما إنتاج تصورات جديدة يخمد خوف الارتقاء في الفراغ (القضاء على المقاومات).
- إن الأدبيات التفسيرية توضح لنا أن التغيير كظاهرة يحتل مكانة مركزية في الأبحاث حول الستراتيجيات التنظيمية (ينظر الجدول 04).

**TABLEAU N°4 : LE COMPORTEMENT DES ACTEURS PARTIS PRENANTES
A UN CHANGEMENT EST LA REPONSE AUX PROBLEMES
QUE LEUR POSE LE CHANGEMENT.**



Source : « le manager à l'écoute du sociologue » p 237. P. Morin . Ed. organisations.

2. حول التغيير التسييري :

نؤكد في البداية ثراء الأدبيات التنظيمية حول مسألة التغيير التنظيمي. فحالا إن تسيير الموارد البشرية يحمل على تحفة الذكاء الموجود بالمؤسسة والذي يتمحور حول نقطتين أساسيتين هما: تسيير المعارف (savoirs) وتسيير الكفاءات والأداء (compétences) حيث النظم التنظيمي بعد مرحلة لا على عليها.

سنكتفي فيما يلي بإعطاء بعض التعاريف كقاطب إشارية لمفهوم التغيير التسييري.

- التغيير التسييري هو هذه التحولات الذي يرغب فيها المغير مقارنة مع ذلك التغيير الذي يأتي عفويا أو ذلك الذي ترضخ له المؤسسة⁽³⁾.

- يعرف التغيير كذلك بموضوعه. فهو يؤثر على التسيير أي على أسلوب إدارة المؤسسة كنظام إنساني. يدخل هذا التعريف البعد الإنساني أي البعد الثقافي في التغيير.

- وعندما ندفع بالتغيير فهذا يعنى أننا المخاطرة بتحول السلوك الفردي والجماعية داخل المؤسسة. بمعنى آخر تغيير الإنسان في العمل.

- يتطلب التغيير كذلك تحريك السلوك الذي يشكل ويجسد المؤسسة (هيكل، مترائجية و المعارف)، والسلوك الذي ينشطها (ثقافة، قيم، قواعد غير رسمية...) والتي لها تأثير متبادل. (أنظر الشكل رقم 05 الذي يوضح هذا).

- التغيير هو تلك الحاجة التي تتكيف مع تحولات المحيط. هو كذلك الحاجة لمعرفة وتصحيح الأخطاء والتكفل بالابتكارات المستمرة. وهذا لا يمكن أن يقوم إلا بالنظم أو التمهير التسييري (organisationnel learning).

يبدو من هذه التعاريف كلها أن التغيير التسييري، الذي يتطلب للنظم التنظيمي، يسمح باكتساب مواقف واستعدادات يجب للمغير السيطرة عليها.

ويؤكد ك. روجي (C.Roger) على النظم كتجربة يمكن حل المشاكل بها. فبالنسبة له: "النظم الوحيد الذي يؤثر فعلا على سلوك الفرد هو ذلك الذي يكتشفه هو ويملكه". وهذه الحقيقة "التي يستوعبها أثناء تجربته لا يتدر على إيصالها مباشرة إلى آخر".

إن نظريات النظم تحمل على تركيز انتباه الباحثين والخبراء على أهمية النظم داخل التنظيم. ولاسيما في مرحلة التحولات كما هو الشأن في الجزائر في العشرية الأخيرة (1990-2000).

وتقترح هذه النظريات بصفة شكلية، تُطمح يكون على مستويين، يكون فيه المستوى التالي محدث للتغيير حقا. وهذا كما يفسره كل من ك. أرفيوس و د. شون (C. Argyris و D. Schon).

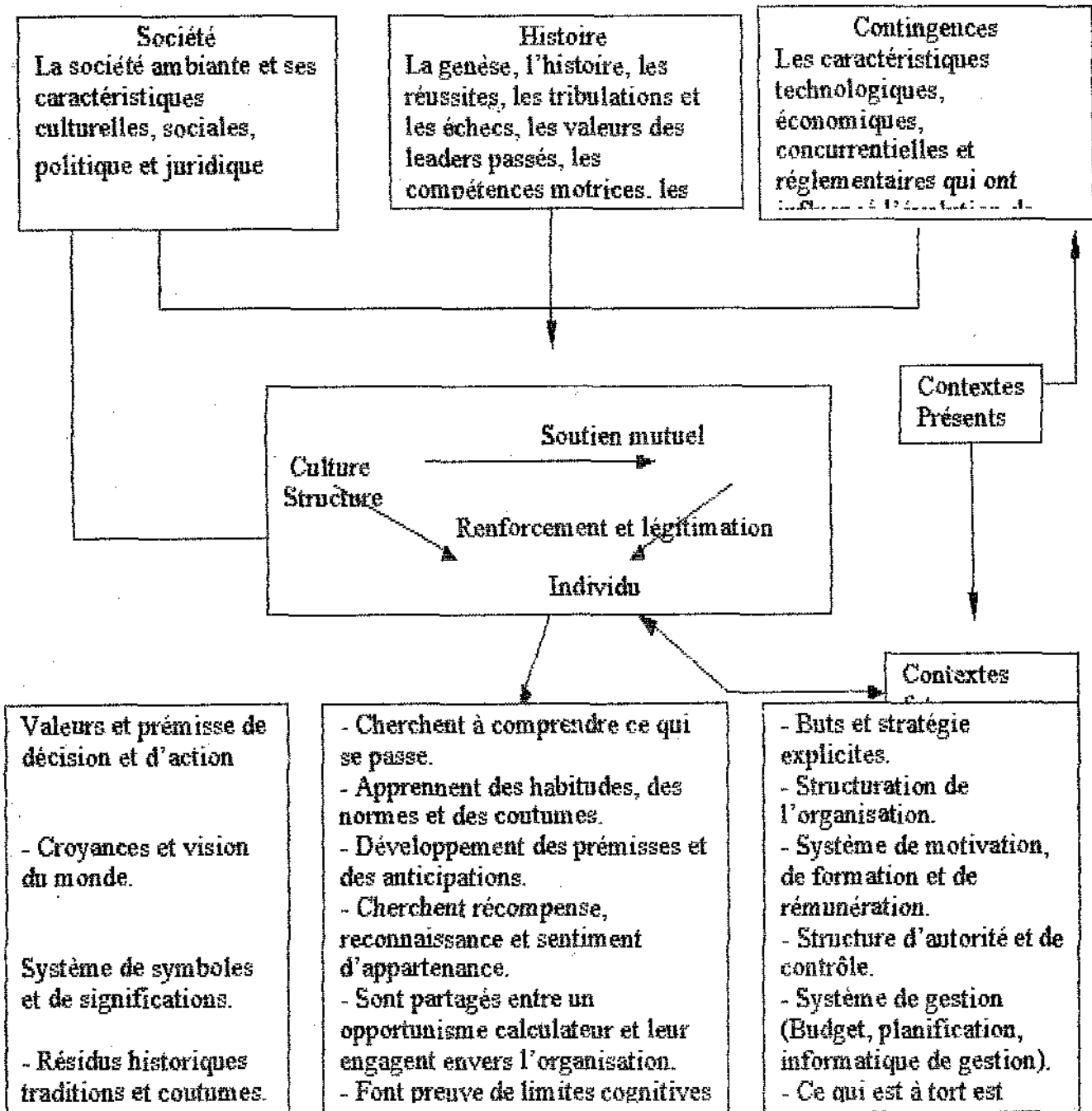


TABLEAU N°5 : ACTION DU CHANGEMENT SUR LA STRUCTURE

* Un modèle de l'organisation où le changement doit agir sur les trois composantes de la structure. (Repris de l'entreprise stratégique (Penser la stratégie) Yvan ALLAIRE- MIHAELA E. FIRSIRITI ED; GAETAN MORIN 1993.

أ. المستوى الأول أو التعلم حسب الحلقة البسيطة :

يكون في هذه الحالة الفاعلون منغمسون في "الروتين الدفاعية" (Routines défensives) فلا يوجد ابتكار في هذه المرحلة.

ب. المستوى الثاني حسب الحلقة المزدوجة :

يأتي التغيير كنتيجة لتفضيها الظروف. فالمرور إلى هذا المستوى يحثر تعلم تنظيمي حقا. فالمخاطرة موجودة والتغيير مقبول (ينظر الشكل رقم 06).

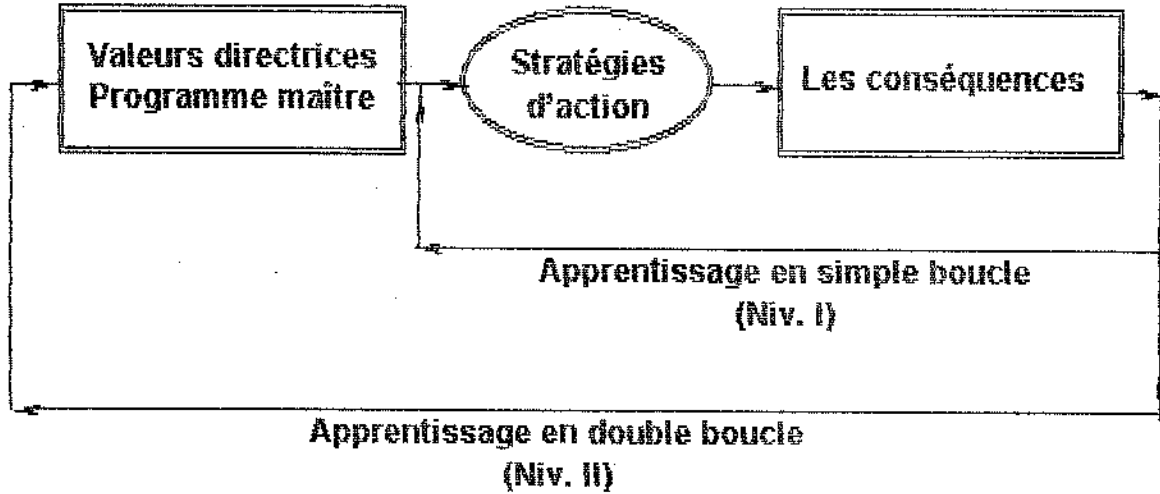


TABLEAU N°6 : DEUX NIVEAUX D'APPRENTISSAGE

Pour C. ARGYRIS et D. SCHON, une organisation est apprenante lorsqu'elle parvient à réaliser de manière durable un apprentissage en double boucle.

Source : in « les organisations : état des savoirs » P 194. Ed. Sciences humaines.

التعلم التسييري هو "ظاهرة جماعية لاكتساب وتهيئة الكفاءات (Compétences) تشمل على تغيير تسيير الأوضاع نفسها. سواء في العمق أو في المدة"⁽³⁾.

و يتحدث كونيغ (Koenig) عن شكلين متداخلين من التعلم أو التمهير هما :

تسيير التجربة، وكفاء التجربة (expérimentation) والذي يمكن تمييزهما بالقيادة

العملية بالنسبة للشكل الأول. والقيادة الاستراتيجية بالنسبة للثاني. (ينظر الجدول رقم 07 : التعلم

التسييري)

TABLEAU 7 : L'APPRENTISSAGE ORGANISATONNEL

a. L'apprentissage tourné vers l'opérationnel

<u>La gestion de l'expérience</u>	<u>L'intelligence de l'expérimentation</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Accumulation positive - Diffusion du savoir durable 	<ul style="list-style-type: none"> - Réflexivité constructive - Interfaçage de compétences transitoires

b. L'apprentissage tourné vers la stratégie

La gestion de l'expérience	L'intelligence de l'expérimentation
Caractère	
<ul style="list-style-type: none"> - Répétitifs - Réversibles - Séparables 	<ul style="list-style-type: none"> - Inédits - Irréversibles - Contextualistes
Facteurs d'influences	
<ul style="list-style-type: none"> - Interne - Contrôlables 	<ul style="list-style-type: none"> - En partie externe - Non maîtrisables
Résultats	
<ul style="list-style-type: none"> - Aléatoire 	<ul style="list-style-type: none"> - Incertains

Koenig G. « Repérage des lieux » RFG 1993 / 1994 P.77

خلاصة الفصل الثاني

أردنا بهذا العرض الوجيز تقديم ثراء مفهوم التغيير و تحدده، نتقد بدعم بالتصورات المختلفة التي نعملها عنه. فهي تطرح إذن مشكل السيطرة عليه، كما يجب كذلك فهم الأسباب المعقدة للتغيير الاجتماعي انطلاقاً من الوضعيات الحقيقية.

فكما يقول في. روشي: "يوجد في كل ظرف خاص عوامل للتفسير ولا توجد بصفة عامة ومطلقة أسباب للتغيير في شكل تسلسل هرمي. لا يوجد نموذج واحد أو نظرية (Paradigme) لأسباب عالمية قابلة للتطبيق"⁽⁵⁾

فالتغيير ليس مجموعة إجراءات تقنية موجودة خارج العمليات التفاعلية و التي تربط الفاعلين، من الواضح أن هؤلاء يطورون "روثينات" و "تصورات" و "مكاسب" أصبحت مستقرة لا يمكن تغييرها أو التحول عنها عفويًا. فلا تحول بمجرد إصدار مرسوم!

يسر نجاح التغيير في مجتمعنا وفي مؤسساتنا بتكييفه لبيئتنا الثقافية. ويجب أن تؤخذ ديناميكيته من طرف الكل وهذا ليس بالسهل، فالتغييرات لا نجعلنا نبتسم دائما كما يقال!

إن نجاح الإصلاحات والتحويلات الاقتصادية والاجتماعية يمر بقدرة "الابتكار الاجتماعي". فالمرحلة الانتقالية التي تعرف حتما بعض الاضطرابات لا يمكن حلها (Confondu) بنتائج التغييرات نفسها.

فالتغيير، أي التغيير الحقيقي يجب أن يمثل قيمة، قيمة مضافة تحدد التزام الفاعلين مشاركتهم مطابقتها (Indentification) بالمشروع. مشروع مجسد بالقبول والاعتراف بهم على أساس أنهم حاملو المشروع حقا.

فالمسألة المحورية تبقى إمكانية التغيير من الداخل. فهي إذن مسألة توحيد التصورات والحس داخل التنظيم. حيث أن مفهوم الحس استعرضناه هنا كنتيجة طبيعية للتطور الثقافي، والتنظيم التنظيمي ناجح.

ففي هذا المضمار يمكن الإشارة إلى ب.سلاج (P. Senge-1991) الذي صقل مفهوم "التعلم المولد أو المنتج" (Apprentissage Génératif) للتأكيد على الجانب الابتكاري والاختراعي الذي يحمله التعلم في طبيعته. تعلم قادر على الإنتاج بالنسبة لنشاطات قيد الإنجاز. حس جديد أي بمعنى آخر فترة جديدة للخلق الجماعي داخل التنظيم. وهذا تأخذ كلمة ابتكار كل معانها، أي معنى الخلق الإرادي لتشكل تنظيمي جديد. حيث قال ر.أرون "أنه لا توجد حلول عملية لمشاكل الفعل" فلنخترع إذن!

هوامني الفصل الثاني

(1) إ. جيوردانو "التسيير الستراتيجي والتخيير التنظيمي: أي تصور"، دار الطبع

ECONOMICA

(2) قيادة التخيير التسييري - كتاب جماعي

دار الطبع Liaisons.

(3) ج. كونيغ G. Koening : أطر المراجع

(4) أ. نوبر A. Nobert : "سوسيولوجية المؤسسة والابتكار"

دار الطبع PUF 1996.

(5) في. روسي. مرجع سابق "التخيير الاجتماعي".

الفصل الثالث: ثقافة و تغيير

تغيير الثقافة أم ثقافة التغيير

كثيرا ما يقدم هذين المفهومين على أساس أنها متناقضان: الثقافة التي تحد من قدرات الفعل جراء نقل التقاليد و النظر إلى الماضي، و التغيير كقوة للتحويلات نتيجة الأفعال الجماعية المستقلة عن الضغوطات الثقافية.

فهاهي مفهوم الثقافة قد جاء لمساعدة و نجدة المؤسسة الجزائرية من أجل إحاشها بطريقة أخرى باستعمال: "الوحدات التضامنية و تكامل جماعات العمل" هذه المرة.

فأصبح مفهوم الثقافة موضحة مستعمل، خطأ أو صوابا، كدليل قاطح لإقناع أفسنا كذلك. و القول أن هناك شيء آخر يمكن به إعالة و نجدة التنظيم.

جاء هذا المصطلح الجديد ليستبدل مصطلحات أخرى كثيرا ما كانت مستعملة في السابق مثل: "الذنيات، الروح، التقاليد و الإيديولوجية" (1) 1991 D. CUCHE.

فهذه الجرعة للمعجزة المعجزة، هذا المصطلح السحري، هو في المؤسسة اليوم، الثقافة التنظيمية أو ثقافة المؤسسة، و الذي يبتى هدفها هو: "النفوذ على التنظيم" (2) المحقق هذه المرة بوسائل تخوية. فتصبح للثقافة إذن استراتيجية (PAGÉS 1981).

فمعرفة سلوك الفاعلين، انطلاقا من هذه المشورة التي هي ثقافة المؤسسة في كل أبعادها، تحضى بالأهمية البالغة. فنحدث عن "تغيير الثقافة" و عن "ثقافة التغيير" و نحاول تلمين و تقييم "البعد غير الرسمي" و هذا كله لإعادة التوازنات الضرورية للمؤسسة.

استعمل هذا المصطلح في الجزائر منذ بداية الإصلاحات الاقتصادية بكثرة و على كل المستويات. و لكن هل يمكن في الواقع تعريف هذه الظاهرة التي هي الثقافة أم لا يمكن؟ هذا ما سنراه في الصفحات التالية.

1. الثقافة : مشكل التعريف :

ينقسم علماء النفس و الاجتماع و الأنثروبولوجيا و آخرون مصطلح الثقافة لتفسير سلوك وتصرفات الفاعلين (أفراد، جماعة، مجتمعات).

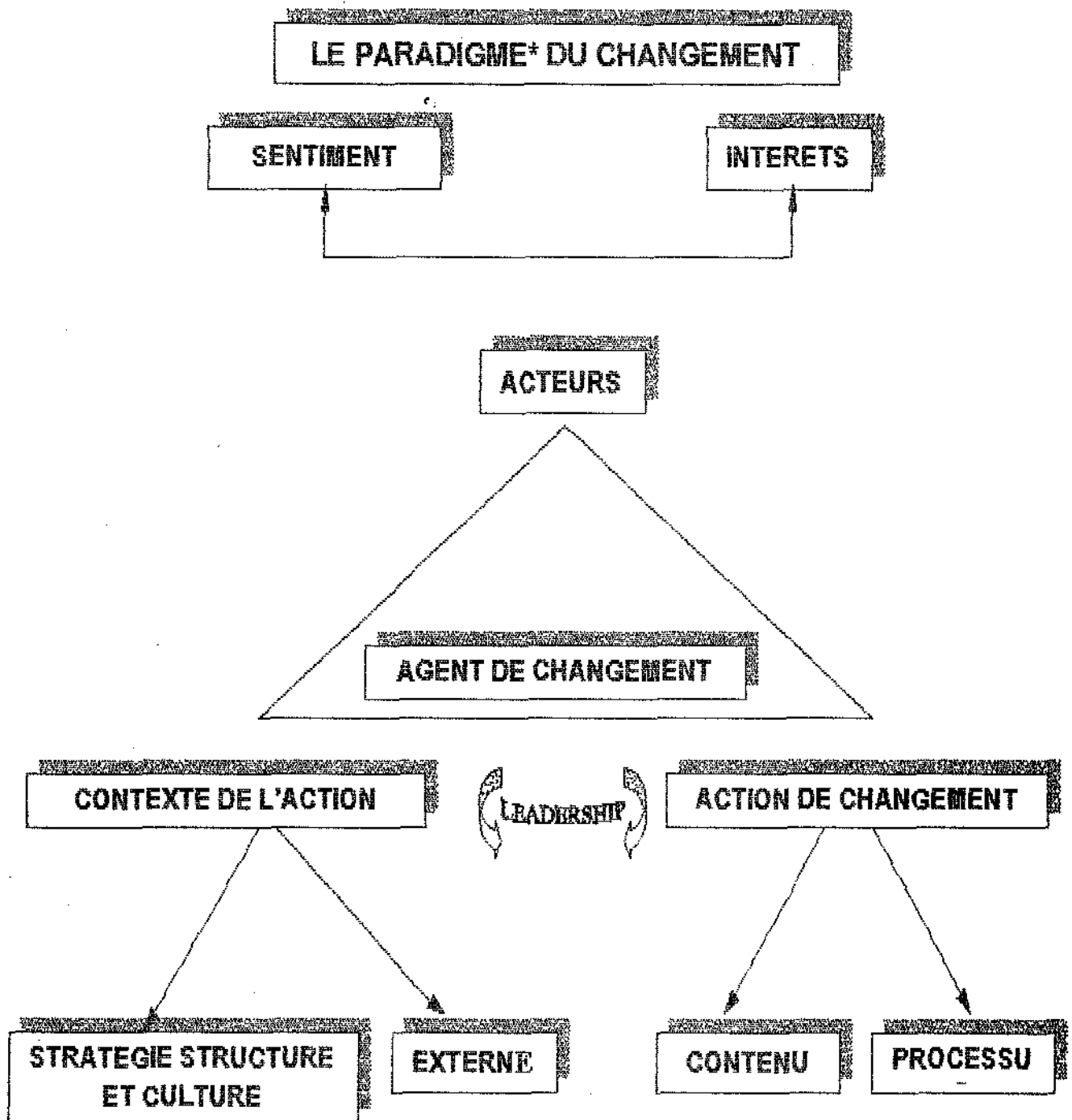
وتحاول مقاربتهم المختلفة تفسير ظاهرة الثقافة و هذا تحت أضواء جد متنوعة. و تتحدد الأمور أكثر ضمن كل اختصاص، لاسيما مع تطور العلوم الاجتماعية و الاتجاه نحو التخصص و تطور مناهج البحث، التي تثرى كثيرا الأدبيات الموجودة حول الثقافة، أثرها على سلوك الرجال أنفسهم و على تغيير المجتمع.

إنه أصبح أن الإتجاه الثقافي، الذي يفسر السلوكيات الإنسانية يعتمد على المحيطات التاريخية ويأخذ بعين الاعتبار محيط النسق (écosystème).
فالثقافة هنا مأخوذة في بعدها السوسيو-اقتصادي، بعد يعد أحد العناصر المكونة للديناميكية الثقافية كذلك.

(ينظر الجدول رقم 09 : النموذج الثقافي. (le paradigme de la culture)

- وبالمعنى الاثنقافي للكلمة (أصل الكلمة). فالثقافة لها علاقة بالزراعة أي زراعة الأرض. أما بالمعنى المجازي فهي نطى: عمل الحقل والنشاط الفكري ونتيجة هذا العمل.
- وبالمعنى السوسبولوجي فالثقافة تنطبق مع الحياة الجماعية الخاصة بكل جماعة معينة. هكذا تعتقد M.MEAD أن "الثقافة هي مجموعة من أشكال السلوك المكتسب من طرف جماعة من الأفراد، يتوحدون بتقاليد مشتركة". هذا يعنى أن الثقافة تشمل الأساليب الجماعية للتفكير والإحساس والإدراك.
- أما بالنسبة لـ R.LIMTON (المدرسة الثقافية الأمريكية) فهو يدخل مفهوم النمط الثقافي (Pattern) ويعرف الثقافة على أنها: "الشكل العام للسلوك المكتسب ولنتائجه حيث تكون العناصر مكونة ومنقولة من طرف أعضاء مجتمع معين".

TABLEAU N°09 : LE PARADIGME DU CHANGEMENT



Source : culture d'entreprise : REITER R. et al
Ed. Vuibert / gestion p. 58

Le paradigme est un corpus de croyances d'une communauté scientifique.

□ ويذهب M.J.Herskovits أبعد من ذلك عندما يقول: "أن المجتمع يتكون من أفراد والطريقة التي يتصرفون بها تشكل ثقافتهم". هذا التعريف يؤكد على أن الثقافة هي الحصر المكتسب عن طريق السلوك الإنساني. إن الأهمية هنا معطاة للبعد التربوي والتنشئة الاجتماعية وللتعلم كذلك.

إنه لمن الصعب علينا عرض كل تعاريف الثقافة نظرا لتتوعها وراثتها. وهذا ليس موضوع دراستنا بعينه، ولهذا نكتفي بالأمنلة التي وردت أعلاه. ونرشد القارئ لبعض المراجع المختصة بالتعاريف والتي تبين الحقل الواسع لدراسة الثقافة.

ومهما كان الأمر، فلا يمكننا خلط ومزج الثقافة بمفاهيم واحد فقط حيث لا يمكن لأي ثقافة شرح وتفسير سلوك ما بكونه نتاج ثقافي لوحده.

2. مفهوم ثقافة المؤسسة (الثقافة التنظيمية) :

كثيرا ما ينسب أصل مفهوم "ثقافة المؤسسة" إلى Elott Jaques المؤسس لمركز البحث "Tavistock Institue" بلندن عام 1952. كما قيل من قبل، فالثقافة حسب هذا الأخير هي: "نموذج من التفكير والفعل المعمول به عادة وبصفة مشتركة والذي يجب تعلمه وقبوله".

وظهر مصطلح "ثقافة المؤسسة" لأول مرة في أمريكا بعد السبعينيات، كرد وجواب للمنافسة اليابانية وهذا عن طريق إعادة تحديد سياسة المستخدمين في الإنتاج.

كما أدخل المصطلح بفرنسا ابتداء من الثمانينات كترجمة لكلمة "corporate culture".

ويمكننا أيضا القول أن "ثقافة المؤسسة" تشكل إحدى الأجوبة لتفسير السلطة. هذا على أساس أن سوسيولوجية التنظيم أكدت أولا على أهمية أنظمة القوانين والرموز التي تحدد السلوك داخل المنظمات. وثانيا بعد اكتشاف النموذج الياباني لإدارة الأعمال، حيث تلعب فيه الثقافة دورا إيجابيا.

وتجدر الإشارة كذلك إلى أن موضوع "ثقافة المؤسسة" تطور في وقت الأزمة الاقتصادية وأزمة السلطة.

هكذا أصبح "ثقافة المؤسسة" كداة تراقبية وتوجيه السلوكيات في اتجاه أهداف التنظيم.

أما بالنسبة للجزائر، فالمصطلح أصبح يتداول كموضة، ابتداء من التسعينيات (1990). فهو يستعمل في خطاب السياسيين نارة وفي خطاب مسيري المؤسسات (PDG.DG.C.A.M) نارة أخرى. فهو كحظة يرافق سياسة الإصلاحات وإعادة الهيكلة والتحويل. فأصبح الشعار الوحيد هو: "إعادة الاعتبار للمؤسسة باستغلال ثقافتها".

من هذه الزاوية يبدو أن "ثقافة المؤسسة" جاءت لتعطي الشرعية للتنظيم الجديد للعمل.

حتى لا تبقى في المشكل الأزلي للتعريف، الذي هو مشكل منهجي في حد ذاته، سنحاول إعطاء بعض التعاريف كمحطات إشارية و هذا استنادا لبعض علماء علم الاجتماع التنظيم و المؤسسة.

فثقافة المؤسسة هي مجموعة الرموز و الظواهر و الأساطير التي يمكن عن طريقها نقل القيم إلى المستخدمين و كذا الشروط الجوهرية للمؤسسة (OUCHI.W نظرية 1982 Z) ، فهي طريقة لتصور التنظيم الذي يصبح "بناء ثقافي" يُجسد بفعل الممارسة الاجتماعية⁽⁴⁾ و يعرف G. GEERTZ من جهته ثقافة المؤسسة على أنها "البرنامج (logiciel) الذي يشغل آلة المجتمع، و يعني هذا أن الثقافة لا ينبغي أن تُفهم كمجموعة من الأشكال الفطرية للسلوك (عادات ، تقاليد...) كما كنا نتصورها دائما بل كمجموعة ميكانيزمات المراقبة كمشاريع و كوصفة و قواعد توجيهية (GEERTZ 1993).

و يمكننا القول مع P. BERNOUX أن الثقافة ، "هذا الاسم الخير معروف بدقة" يُفهم من خلال ثلاث مستويات ، فالثقافة هي :

- إطار للتفكير (تحريف أنثروبولوجي).

- نسق للقيم

- نسق للقواعد.

و لمفهوم الثقافة أيضا جذورا في دنيا الرموز و الأساطير، فالثقافة إنتاج للحسي و المعاني و الرموز التي تؤثر على الأفراد و الجماعات و المنجسدة في الأفعال و السلوك. و يعطي E. SCHEIN (1986) تحريفا وظيفيا: تستعمل الجماعة الثقافة لحلّ مشاكل تكيفها مع المحيط ، و تكاملها الداخلي ، فهي تكمن للأعضاء الجدد على أساس أنها الوسيلة الصحيحة للتفكير و الفعل.

و يضيف R. SAINSAULIEU: "تحتل الثقافات إطار و قواعد و صور و قيم للأفراد لكي يصبح سلوكهم اجتماعي"⁽⁵⁾. فالثقافة هي مجموع التصورات و الرموز و القوانين ذات المعنى و المعزى لنفسه لدى الجميع. يؤكد هذا المفكر على اكتساب الثقافة في العمل كنتاج و سبب للفعل في هذا الوسط المنظم (النظم و التمهين الثقافي 1977) و يقول أيضا "مهما يكن من أمر فلا يمكننا فهم الديناميكية الاجتماعية للعلاقات ما بين الفاعلين acteurs في العمل إلا بإدخال الثقافة كعامل وسيط أساسي لضبط هذه العلاقات المنظمة" ضمن هذا الاتجاه.

توصلت أعمال R. SAINSAULIEU إلى قراءة جديدة "للضبط الثقافي للمجموعات

المنظمة"، و بينت لنا النماذج الأربعة للعلاقات داخل التنظيمات و هي:

- الاندماج (fusion).

- التلازم (affinité).

- التفاوض (négociation).

- الانسحاب (retrait).

توجدت هذه النماذج الثقافية المهيمنة في المؤسسات ما بين الحقبة (1960 - 1980). كما كشفت الدراسات نفسها أن ثقافة جماعة هي محصلة لثلاثة أبعاد رئيسية: ثقافة الماضي أي التاريخ و وضعيّة العمل أي الفئات مهنيّة و الوضعية الإستراتيجية لعلاقات السلطة أي النزاعات و موازين القوة.

و نستعرض النماذج الأربعة للنظم الثقافي:

- النموذج الاندماجي: يميّز هذا النموذج العمال المتخصصين (09) - إنهم عمال بدون سلطة سواء بالنسبة لظروف العمل أو بالنسبة لعلاقاتهم بالآخرين.

- النموذج التفاوضي: يخص ذوي الكفاءات ، حيث تكون المسؤولية و الكفاءة هي الوسيلة للتواجد و لضمان الاعتراف الاجتماعي.

- نموذج الملائمة: مبنيّ على التلازم و التواطؤ الإحصاس في العلاقات. فهو خاص بالأعوان التقنيين و حاملي الدبلومات و الإطارات الحصانية.

- نموذج الانسحاب: يُناسب عمال ذوي كفاءات ضعيفة الذين استثمروا طاقاتهم خارج المؤسسة.

و الجدول التالي يوضح بدون شك أن الكفاءة الاقتصادية مرتبطة أشد الإرتباط بالكفاءة الاجتماعية للفاعلين أي بقدرتهم على التعرف فيما بينهم في العمل. (أنظر الجدول

رقم 10): النماذج الأربعة للنظم الثقافي (R. SAINSAULIEU).

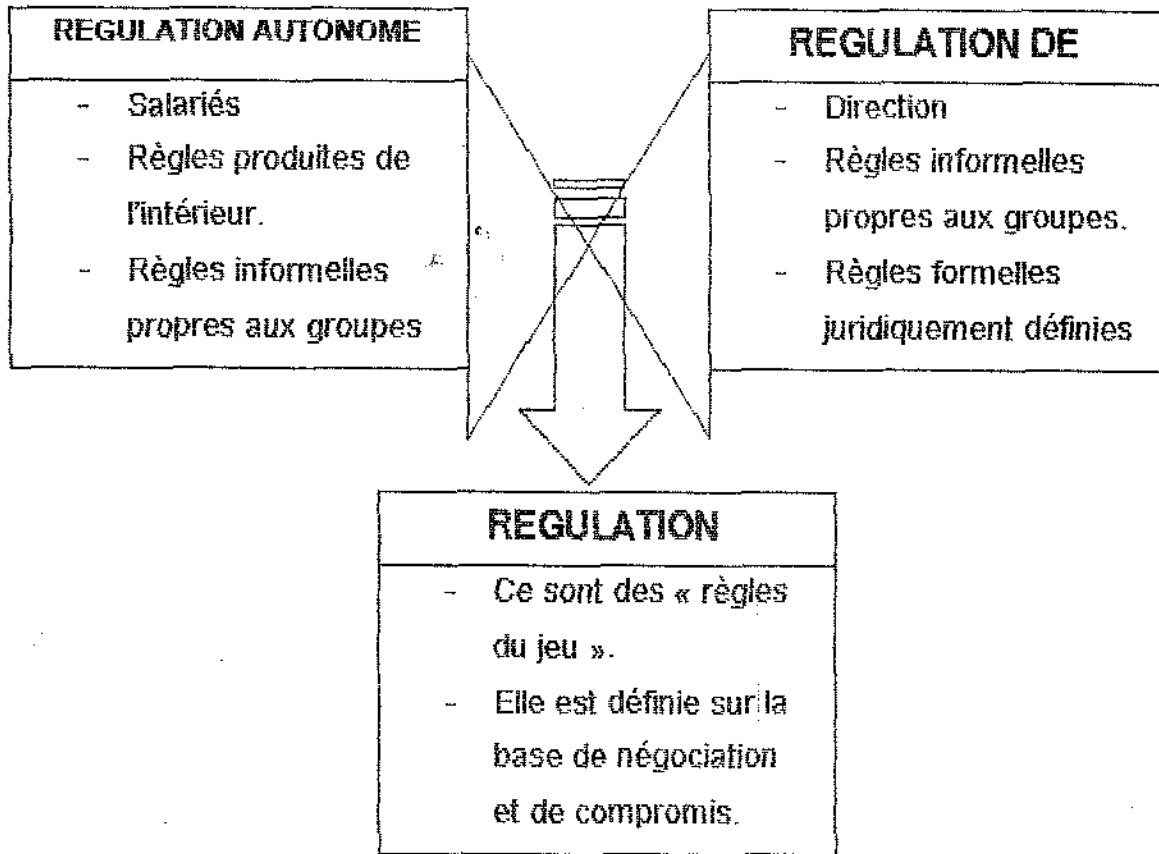
TABLEAU N°10 : LES QUATRES MODELES D'APPRENTISSAGE CULTURELS
(R. SAINSAULIEU)

Modèle d'apprentissage culturel	Types d'acteurs	Caractéristiques des actions dans l'entreprise
Fusionnel	Acteur de masse	Actions de revendication collective à direction syndicale
Négociation	Acteur stratégique	Actions de discussion, d'écoute mais aussi de coalition
Affinité	Acteur de soi	Action d'intégration et de reconnaissance personnelle
Retrait	Acteurs ailleurs	Action de non intégration

Source : « l'identité au travail », Ed. Dalloz, 1985

و يعرف J.D. REYNAUD الثقافة على أساس أنها "رأس المال الثقافي الذي يخلف جواً و أسلوباً للفعل، فهي مجموع نسق الضبط للعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة" (6) أو ما يسميه "الضبط المقترن أو المشترك" (*régulation conjointe*) فينتج الفاعلون داخل المؤسسة قواعد للعبة هي بمثابة قاعدة لأفعالهم الجماعية. و تظهر هذه القواعد على أنها ضغوطات ضرورية لكل فعل جماعي. و تتخذ هذه الضغوطات أشكالاً عديدة: ضغط أدبي للصدقة، تضامن، ضغط للقواعد المدنية و القانونية، ضغوطات تقنية، ... (ينظر الجدول رقم 11): (الضبط المشترك).

TABLEAU N°11 : LA REGULATION CONJOINTE SELON J.D. REYNAUD



Source : les règles du jeu. A. Collin, 1989 (rééditée et complétée en 1997)

و عدد M. CROZIER يجتبر الثقافة بمثابة نسق القواعد و نسق الأفعال الملموسة، أي مجموع الضبط (Régulation) للعلاقات و يقول "أن القيم و المعايير ما هي سوى عوامل تُهيكل قدرات الأفراد و الجماعات و تؤثر بالتالي على الإستراتيجيات الفردية و الجماعية دون تحديدها.

يُخرِجنا تعريف Crozier من "الحمية الثقافية" فسلوك الفاعلون هو بمثابة إستراتيجية داخل لعبة و تأتي القيم لتكسو هذه الإستراتيجية. فنظير التنظيمات كبناء ثقافي "فهي أجوبة ثقافية للمشاكل التي تطرض الناس في محاولة تحقيق أهدافهم" (CROZIER 1977).

من هذه الزاوية يمكننا القول أن نظرية R. SAINSAULIEU جاءت لتكمل التحليل الإستراتيجي لـ CROZIER و FRIEDBERG⁽⁷⁾ أما حسب العالم الجغرافي الفرنسي P. CLAVAL فهو يقول أن الإعتناء بالثقافة يتطلب منا القبول و الرضى بأن: "كل جماعة إنسانية تتفهم الواقع انطلاقاً من زجاجات مثونة. يبقى دور المقاربة الثقافية في تبيان اللون الحقيقي لهذه الزجاجات"⁽⁸⁾.

في النهاية و حسب العالم الإقتصادي J. Reuil Pirou، أن الثقافة هي "مجموع لظواهر الحضارة (فنون - معارف - عادات - إعتقادات - قوانين - أخلاق - تقنيات...) من خلالها الجماعة (مجتمع، طائفة...) تفكر و تعمل و تحسن علاقاتها مع الإنسان الطبيعية (مع المطلق...) فهي بمثابة نظام للقيم: تتجسد في الأشكال و التعبيرات الثقافية و الدينية و الهياكل المياسية و التنظيم الحائلي و التربيئة أي تختص بالتطور المادي و التقني"⁽⁹⁾

من خلال هذه التعاريف نجدر الثقافة مجموعة أساليب الفعل و التفكير، تخرع من طرف جماعة لحل مشاكلها. و أساليب الفعل هذه هي مصادق عليها مشتركة و مألوفة للأفراد.

فالتعريف العام هذا ينطبق بالمؤسسة و بالمجتمع أيضا (ثقافة المؤسسة و ثقافة المجتمعية). و تستعمل ديناميكية الثقافة كخادة (habitus) بمفهوم (Bourdieu) أو كتطبيق مادي للذاكرة الجماعية، تنقل مكتسبات السلف إلى الخلف⁽¹⁰⁾.

فالثقافة هي مجموع المعاني، تجعل أفراد جماعة ما تفهم المحيط و التعامل معه، فظهر لنا هنا وظيفة "كالك الرموز" (Décodage) للثقافة و كذا دورها في ترجمة الأشياء. فالثقافة هي في قلب الهوية (identité) و الشخصية و التنظيم، إنها تعطي "سلوك جماعي" حقا. فهي تشكل "الروتيينات الدفاعية" (C. ARGYRIS).

الثقافة هي كذلك مجموع القيم و المعايير المشتركة و النماذج الضمنية و الظاهرية يمثل لها أفراد طائفة أو مجتمع ما.

و حسب D. GUERRID تعد الثقافة قوة منتجة حقيقية⁽¹¹⁾.

فالثقافة إذن هي ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعارف و المعتقدات و الفنون و الأخلاق و القانون و التقاليد و كل الإستعدادات و العادات المكتسبة من طرف الإنسان على أساس أنه عضو في المجتمع (Tylor).

فالثقافة في نهاية الأمر هي الإطار المرجعي للأفعال الإرادية لا سيما بالنسبة للتنظيم. إنه معروف أن إستعمال نماذج التمييز لا يمكنها إعطاء الفعالية المطلوبة إلا إذا كانت معززة بمنطق ثقافي للسلوك يكون متجانسا معها. (ينظر الجداول 12 و 13)،

TABLEAU N°12 : L'ORGANISATION APPRENANTE

L'organisation apprenante : peut être définie comme une organisation qui :
* Se conçoit comme un système d'apprentissage collectif qui construit en permanence son futur.
* Est en état de vigilance.
* Crée , capitalise et diffuse des connaissances et des savoirs faire nouveaux.
* Améliore les compétences de ses membres.
* S'auto - évalue et se compare aux meilleures.
* Se transforme pour atteindre ses objectifs.

Source : J. Brilman, op cité. Chap. 14 p 398.

TABLEAU N°13 : POUR CHANGER LA CULTURE

Les 07 leviers pour fonder ou changer la culture :

Dinger , c'est fonder ou changer la culture, s'il y a contradiction entre la stratégie et la culture, c'est la culture qui l'emportera.
1. Le langage : Changer les mots : les représentations sont liées aux mots.
2. L'éducation : La formation aux concepts et pratiques nouvelles.
3. La propagande : La communication encore et encore.
4. Les prédictions créatrices, accélératrices et destructives : Nécessité et vision
5. L'attente normative : Les valeurs, les indicateurs, les objectifs, la reconnaissance, les récompenses et le système de rémunération.
6. la mode : Etre à la pointe du progrès et profiter des modes
7. Les exemples et modèles culturels : Les chefs, les équipes ou les entreprises performantes, les héros de l'organisation.

Source : J. Brilman . op cité . chap 3 : visions, valeurs et changement de culture, p 68.

و هناك تجارب عديدة توضح ذلك، نذكر على سبيل المثال:

- التفسير الياباني وثقافته التي تعتمد على المشاركة، و دوائر مراقبة الجودة (CCQ) و العمل على مدى الحياة و التكامل...
- منطق الشرف و الواجب المعروف لدى الفرنسيين (P. D'IRIBANE) و يرى هذا الأخير أن البحث عن مبادئ عالمية للتفسير هو عمل بدون جدوى، فيطلب الأمر تكيف النماذج التفسيرية التي نجحت في أماكن أخرى حسب الخصوصيات الثقافية لكل بلد.

أما G. HOFSTEDE فيبين هذا الأخير تنوع التنظيمات انطلاقاً من الثقافات الوطنية. فدراسته المشهورة⁽¹³⁾ تبين أربع نماذج للمواقف الفكرية الجماعية يمكننا من تصنيف التنظيمات:

- المسافة بالنسبة للسلطة و رفض الأمان (مثال على ذلك فرنسا).
- الرجولية و الفردانية (مثل البلدان الأنكلو - سكسونية).

و أظهر كتاب آخرون في السبعينات⁽¹⁴⁾ المساوات بين النماذج التنظيمية الوطنية، فالمؤسسة و ثقافتها الوطنية تتفاعل لتشكل "أثر مجتمعية" (effet societal). نستخلص من هذه التعاريف و من هذه الدراسات أن المؤسسة ليست خارجة عن المجتمع بل هي في قلبه و العلاقات التي تتسج بداخلها إنما هي إنكاس للعلاقات الإجتماعية لهذا الأثر المجتمعي.

2.2. و عندنا؟ كيف يمكننا فهم ثقافة المؤسسة؟

بالمقاربة الثقافية حاولنا تبين أن المؤسسة هي تنظيم إنساني ذو أبعاد متحدة. فهي مكان التشكيل الثقافي و كانت مقاربتنا الثقافية هذه في نفس الوقت داخلية و خارجية أي أن المؤسسة تنتج الثقافة و هي عنصر من مجموع ثقافي أوسع هو المجتمع.

و هذا يعني أن التخيير الثقافي كواجب يتطلب:

* التكفل بالإنسان في بعده الإنساني.

* وضع العلاقة المتبادلة ما بين المؤسسة و المجتمع، مما يتطلب منا إستعمال المقاربة العرضية الثقافية (Contingence culturelle)، مقارنة يجب أن تأخذ المستويات الثلاثة التالية: الجزئي و الوسطى و الكلي، في علاقتهم الجوهرية (فرد - مؤسسة - مجتمع).

إن إكتساب سلوكيات جديدة داخل المؤسسة الجزائرية عن طريق التعلم و التمهير لا يمكن فهمها دون اللجوء إلى القراءات الثقافية المتعددة أي المنطق الثقافي و منطق النظم و منطق

التكيف و الابتكار.

إن الإصلاحات الاقتصادية التي انطلقت ابتداءً من التسعينات (1990) وضعت فعلا الاشارات الأولى للنظم التسييري الجديد ، للتصرفات الجديدة، لتأقفة مجتمعية جديدة ، و هذا عن طريق وضع إطار قانوني جديد ، لتنظيمي و مؤسسي يعمل على مساعدة بناء المؤسسة الجديدة . غير أن نقل العادات و الإرث و المعوقات الموجودة في مختلف النصوص القانونية و كذا عمومها ، و بيروقراطية الإدارات و الهياكل المركزية و الوصايات لن تساعد على تطبيق إرادة السلطات العمومية لتقيام باقتصاد سياسي جديد .

إن الرجوع إلى الواقع من وجهة نظر الثقافة مكثنا أثناء الدراسة من إظهار النظم الثقافي و إظهار المعلومات و مشاكل الإنتقالية و التحويلات الجدرية لعلاقات العمل . و ما الأمر في مؤسستنا ؟

في المؤسسات عدنا نعود ثقافة المسالومة و التسيير الأبوي، و الولاء . فالأولوية محطة للعاطفة في العلاقات الإجتماعية بدلا من التحكم الموضوعي للحقوق و الواجبات الخاصة بكل طرف . هكذا نعود روح الطائفية .

عرف التسيير في مؤسستنا ، فعلا و دائما ظروف مبهمه، منطقة الظل حيث تكون القواعد ملتبسة و المسؤوليات غير محددة، و جوب أساليب بارعة تلف حول القواعد و الإجراءات . فيصبح هنا الخير الرسمي (l'informel) يتحكم، فكثيرا ما نعمل على توظيف و تعيين الأصدقاء و الأكاريب، و أفراد القبيلة و الرجال الموثوق بهم و أبناء المنطقة لتقوية التضامات و ميزان القوة و علاقات الولاء . ممارسات تعد من مميزات المجتمع ما قبل الصناعي الذي تقوى و يجد إنتاجه .

إن المسالومة و النزاع نعمل على خلق الفاعلين في المؤسسة، ما لم يستحوذ أحدهم على موارد إستراتيجية كاملة لتخير الوضع .

إن مثل هذه السلوكات مرئية بالجين داخل المؤسسات و دراستنا الميدانية بينها بوضوح سلوكات نترجم و نجر عن خصوصية النظام الثقافي الجزائري، خصوصية تكمن تناقض و ثنائية. تناقض يفسر حله بين ثقافتين: الأولى مدمرة تنظر إلى الماض بينما تريد الثانية تثقيفا و تكيفا مع متطلبات التنمية و التخير و العصرية و بالتالي إن جهل الحقائق هذه يزيد من النزاعات و من الحرمان و التعتف . و لجت هذه الظواهر في الواقع أترأ محاكساء رددت فعل خلقت خمولا وقت أمام كل مشروع، و الذي باسم عقلانية و رشد ما و تنظيم بيروقراطي، يريد الوصول إلى أهدافه . و للتذكر، كي نؤكد رأينا الطابع الثمانية عشر للعامل الجزائري الذي ذكرها Z. YANAT (15) (أنظر الجدول رقم 14)

**TABEAU N° 14 : RESUMANT LES CARACTERISTIQUES
DU TRAVAILLEUR ALGERIEN :**

Ces caractéristiques du travailleur Algérien qui selon Z. YANAT montrent les valeurs et mentalités pré- industrielles.	
-	Une prédominance à l'oralité avec une importance des échanges directs.
-	Une tendance à tourner les situations les plus périlleuses à la dérision.
-	Un certain optimisme entaché d'une forme de fatalisme attentiste.
-	Ce fatalisme conduit à une remise en cause du changement souhaité.
-	Une prédominance du sentiment.
-	La région et le terroir sont des points d'attachement d'attraction puissante.
-	Une prédominance du respect des groupuscules du terroir sur les règles professionnelles.
-	Une attitude traditionnelle donnant un énorme poids à la « parole donnée ».
-	Une large dominante ruralo - traditionnelle dans le comportement résumé par les valeurs ci - après :
•	Prédominance des valeurs du monde rural.
•	Grande influence et attrait des milieux d'origine.

و التي تظهر الطابع الثقافي الجزائري و كذا علاقته بالعمل و بتصوراته . فإذا تجاهلنا هذا كله ، فقد قمنا إذن بعمل اللحامة (نبي مواجهة الخطر).

يمكننا القول مع R. SAINSAULIEU أنه "لا يمكن تثبيت السلوكيات الجديدة دون تغيير

التصورات الجماعية لعلاقات العمل كذا" ¹⁶.

فالمؤسسة التي كثيرا ما استعملت كأداة، لم تُنتج نظام القيم الخاص بها، بل "المجتمع أعاد إنتاجه داخل المؤسسة" و "يحمل الرجال بداخلها لهياكل السوسيو-ثقافية للمجتمع المحلي" (M. (MEBTOUL).

أما A. KENZ فهو يفسر أن "التنظيم لم يكن مدركا كطور ذاتي للمجتمع" بل كان هذا الأخير "بمثابة طعم (greffe) واجب إنتاجه".

هذا ما يوضح استعماله لمصطلح "الإغصاب الثقافي" (viol culturel).

إنظرت المؤسسة أزمة أكتوبر 1988 و الأزمت المتحدة الأبعد التي عرفها المجتمع الجزائري لكي تُطرف و تتقبل السلطات المضادة، و تُحرف بالزاعات و الثقافات. لكن داخل هذا التحول الإجتماعي كثيرا ما نصطدم و نواجه البعد الخفي للثقافات المكتسبة سلفا و التي نقاوم بخير شعور إيديولوجيات و إرادات التغيير⁽¹⁸⁾.

و إن كانت الإصلاحات الاقتصادية الجديدة تُصطدم بالتصورات الجماعية لعلاقات العمل التي هي إرث للممارسات السابقة داخل التنظيمات، فهذا لا يستبعد أن كل ثقافة تحمل معها عناصر مناسبة للنجاح شريطة أن تكون مضبوطة و محكمة عمليا. فهل يمكن لهذه الأخيرة أن تصبح الورقة الرابحة بالنسبة للتسيير في ظلّ الشروط الجديدة؟ و هل يمكن للمؤسسة جديدة استعمال الثقافة أو الثقافات الموجودة؟ و هل نتحول تصوراتنا أم سنظل صوّراً مهترّة و غامضة الوضوح؟

تلك هي الأسئلة الكثيرة للمجتمع الجزائري و التي تنتظر الإجابة.

و مهما كان الأمر فهناك شيء أكيد: إن التحولات المختلفة الإتجاهات في الجزائر لا تزال تنتظر أمام المقاومات، مقاومات تتميز بمرض وراثي للوضع الراهن و بالإمتهالات⁽¹⁹⁾. و لن تتم القفزة النوعية ما لم يصلحها مشروع ثقافي. هذا هو ثمن الذي تُقرضه علينا العولمة. فالنخبير الفطري إما أن يكون ثقافيا أو لا يكون، فالنخبير لا يمكن إستراده، بل يجب إختراعه أو إبتكاره داخل المؤسسة.

و مهما يكن من أمر، يبقى مستقبنا مرهون بماضينا. فحول هذه المسألة توصلت دراسة حديثة إلى نتيجة مؤدها "أن المؤسسة الجزائرية تعيش فجوة ثقافية كبيرة (HIATUS). ظاهرة تميز المؤسسة في عناصرها الهيكلية و أساليب التسيير و أنظمة القيادة، الموحدة الشكل و البريوقراطية، و التي تبعد عن القيم الأكثر عمقا التي يحظى بها الإجراء في وسط العمل" (1997 MERCURE)⁽²⁰⁾.

و هذا ما يبين بأن ثقافة المؤسسة تتطالب من الفاعلين جميعهم التوجه نحو بنائها بناء بحث على التجلس نوعا ما و يتجاهل الفوارق و التامسوات.

و هذا لن يتأتى إلا عن طريق تدمير الثقافة الطائفية و بناء ثقافة تسييرية تكون قاعدتها
المواجهة بين الكفاءات.

و لقد سجل التقرير الدولي للثقافة (mondiaacuit) مؤخراً أن: "التنمية المتوازية لا تضمن
إلا بإدخال المحيطيات الثقافية في الإستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيقها".
"فالنتيجة التي نحلل الوسط الإنساني و الثقافي تكون تنمية بلا روح".

TABLEAU N°15 : QUELQUES PRESPECTIVES SUR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

adapté de Argyris C. et Schon D. , 1978.

Approches	Principaux concepts	Lien entre apprentissage individuel et apprentissage organisationnel
Evolutionniste	L'apprentissage organisationnel est compris comme une heuristique permettant de combiner différentes routines de façon innovante pour s'adapter à l'environnement.	Distinction officielle entre compétences individuelles et routines organisationnelles
Structuraliste	L'apprentissage organisationnel est compris comme un processus de transformation des structures d'autorité et de décision dans l'entreprise.	Il est créé par les structures d'autorité admises dans l'entreprise.
Systémique	Les organisations sont des systèmes qui s'auto - régule et se maintiennent à travers des cycles d'action, d'essais et d'erreurs et de corrections d'erreurs.	Distinction des niveaux d'apprentissage en fonction de la restructuration cognitive qu'elle entraîne.

Culturelle	L'apprentissage organisationnel est la prise de conscience par les individus de la façon dont ils créent leur réalité sociale à travers leurs interactions.	L'individu apparaît par internalisation de processus sociaux et la réalité organisationnelle est socialement construite à travers les interactions quotidiens.
Politique	Les organisations sont constituées de groupes d'intérêts divergents.	Réflexions centrées sur la théorie des jeu et la notion de conflit.
Groupale	L'apprentissage est un terme observé aux individus dans le cadre d'un groupe.	Les organisations sont vues comme un ensemble de groupes plus ou moins cordonnés
Anthropomorphique	Les organisations ne peuvent être réduites aux individus et à leurs interactions. Ce sont des sujets actifs, intelligents, et possèdent des objectifs propres.	Confusion totale des niveaux d'apprentissage individuel et d'apprentissage organisationnel. Métaphore utilisée littéralement
Visionnaire	Les apprentissages individuels donnent lieu à des visions personnelles qui ensuite recomposées en une vision partagée entre les membres de l'organisation.	C'est le rôle du leader d'orienter les visions individuelles et d'organiser le travail en équipe et le dialogue afin qu'une vision commune émerge.
Théorie de l'action	L'apprentissage organisationnel est un processus cognitif actif qui consiste à organiser de façon permanente. Il s'agit d'un processus d'investigation réflexive.	La théorie utilisée au sein de l'organisation est en constante élaboration à partir d'images privées et de cartes publiques qui sont les vecteurs de l'apprentissage organisationnel.

Source : Cahier Français N° 287, p 97, 1998 : Management et organisation des entreprises.

الخلاصة

رأينا في هذا الفصل المنطق بالثقافة بصفة عامة و بثقافة المؤسسة بصفة خاصة أن التحريف يختلف حسب المدارس و الإتجاهات فبالنسبة لثقافة المؤسسة ، تنطلق التحريف كلها من المبدأ أن المؤسسة هي وحدة إجتماعية قادرة على إنتاج قواعد و عادات و اختيارات و معتقدات خاصة بهاء فهي إذن مشتركة بين الأعضاء و المديرين و المستخدمين، بمثابة إسمنت التنظيم و شرط لتشغيله.

فالقيم الثقافية تطيح إذن توجه المؤسسة و المجتمع، فهي كذلك مهد للحاضر الثقافية للمجتمع التي تتفاعل مع نظم القيم الخاص بها.

إن الوضعية في المجتمع الجزائري واضحة و درامتنا في الميدان لم نعلم إلا بتأكيد نتائج

أبحاث عديدة حول الموضوع (A. -D. LIABES – A. HENNI – M. MEBTOUL) (...M. BENACHENHOU -KENZ

فتأثير الثقافة على السلوكات ، على التنظيم هو في الواقع بالغ الأهمية و تحمل الثقافة على تحديد الإمكانيات للتغيير، قديما كانت أم كثيرة، و لتحقيق التمهيد الضروري للتكيف البيئوي.

إن المؤسسة في الجزائر اليوم هي في صراع مع المجتمع و المرحلة الإنتقالية نحو اقتصاد السوق فتحت عملية إجتماعية و سياسية أخرجت فيها التناقضات و الإلتباسات للمجتمع بأسره.

فهل يمكن للمؤسسة الجزائرية حتى و إن بقيت مكان اللجة لميكالزمات الضبط العلم للمجتمع، إنتاج هذا البناء ؟ أي إنتاج المرور من وضع مستقر إلى مجتمع مبدئي على العقد (contrat)؟

لن يمكنها ذلك إلا إذا أصبحت قادرة على إغراز معايير خاصة بهاء معايير تكون حصيلة لما هو بين: "الشمولي و الخاص" و ما هو بين "الخير الرسمي و الرسمي".

الهوامش :

1. D. CUCHE : "مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية". 1996. Ed. la découverte
 2. M. PAGES : (كتاب جماعي) : "النفوذ على التنظيم" 1981 Ed. PUS
 3. أنظر G. VINSONNEAU : "ثقافة وسلوك" 1997 Ed. Arnaud Collin
- "علم النفس و الثقافة : مفاهيم و نماذج" 1995 Ed. Arnaud Collin
- أنظر كذلك D. CUCHE : "مفهوم الثقافة في العلوم

خلاصة الجزء الأول

حاولنا طيلة هذا الجزء النظري، تبين ثراء الأدبيات المنطقة بمسألة التخيير و مسألة الثقافة في المجتمع و في المؤسسة، و تكثر الأدبيات من الملاحظات و النظريات، لكن تحليلنا، و إن لم يكن جامعاً، حاول تبين التنبية الوطيدة الموجودة بين هذا الثنائي: فهل يمكن لهذا الأخير تحويل السلوكات و المواقف و تصورات الأفراد و الجماعات؟

إجابتنا على هذا السؤال أنطلقت من بعد العمل "كائنات للحس" أي حس التنظيم و العلاقات حيث يفهم و يدرك العمل كـ "بناء ثقافي" كسوق يمكنه تخيير و توضيح استراتيجيات الغاطلين و التصرفات الإنسانية.

أما بالنسبة للتخيير كظاهرة، فتناولنا ما هي كذلك "كندرة ثقافية" باستطاعتها تخيير الفعل و السلوكات.

فما قدمناه في هذا الجزء ما هو إلا: "حالة المعارف" (etat de savoirs) حول مسألة التخيير و الثقافة، فكثيرة هي شبكات التحليل و النظريات، يوجد أكثر من منطلق تفسيري لهذه الظاهرة. إننا نجد: المنطق الثقافي و منطق النظم و منطق التكيف و الابتكار إلخ. و عليه و أمام هذا الثراء فضلنا القراءة العرضية و ذلك لتبني الأبعاد و الأوجه التي لها علاقة ما بموضوع دراستنا.

و إنطلاقاً من هذه القراءات و من الواقع الذي يحيط بنا، دافعنا عن الفرضية التي نحاول معرفة: ما إمكانية الإصلاحات المنجّهة نحو أفاق إقتصاد السوق، في إحداث التخيير في السلوكات؟ و إذا كان بإمكانها إقحام الذات؟ (remise en question de soi) و هل بإمكانها في نهاية المطاف، المساهمة في ميلاد مجتمع جديد، نتخيّر فيه علاقتنا بالعمل؟

يمكننا القول دون تسرع، و التحليل في الصفحات التالية سيبيّن ذلك، أن الانتقال إلى المجتمع الذي يتحرر يعمل في طبيّته بذور التحولات. فمّة جهد للتكيف، للنظم، ينشأ سلوك جديد داخل المؤسسة، داخل المجتمع، فهذه السلوكات الجديدة و المواقف الجديدة، هذه البلاغة (rhétorique) الجديدة هي بمثابة المقدمات المعلنّة للثقافات الجديدة التي تؤول إلى تصرفات و مواقف إنسانية منظمة إجتماعياً.

فبعد النظرة الأولى للمؤسسة EPE في مرحلة الإنتقالية، نحن أمام أمر يتطرق بوجود نزاع بين الإرادة الفعلية للتغيير من جهة، تغيير مظاهر في الحياة الإجتماعية اليومية و في المؤسسة، و بين قوآت الخمول العظمى التي تحمل على كبح التغيير من جهة أخرى (المقاومات)، هذه الوضعية نلاحظها و نشاهدها في حياتنا اليومية سواء مع الخير (أي علاقتنا مع الناس) أو مع الأشياء (أي علاقتنا بالآلة)، وضعية تنفخنا للقول بأن "الهندسة الإجتماعية" لم تؤخذ بعين الإعتبار كما ينبغي في نموذج الإصلاحات.

و مهما كان الأمر و كما قال H. LEAVITT: "لن تكن تغييرات تنظيمية إلا إذا حدث تغيير في السلوك الفردي و الجماعي".

الجزء الثاني الدراسات الميدانية

مقدمة

تناولت دراستنا الميدانية، كما رأينا سابقا في الجزء المتعلق بالمنهجية، سبع مؤسسات عمومية اقتصادية (EPE) للغرب الجزائري. أربع مؤسسات منها ظهرت من الهيكلة العضوية الأولى للشركات الوطنية التي بدأت في الثمانينات (1980) وهي: ERIAD-SBA و COTITEX و ECT و ECO. والثلاث مؤسسات محلية (EPL) كانت تحت وصاية الولاية. كان وجود هذه المؤسسات يخضع في الثمانينات للتنمية المحلية آنذاك. وكانت تابعة للقرارات الوصاية وللمخططات الخماسية لهذه المرحلة. (أنظر الجدول رقم 16).

TABLEAU N°16

COMPARATIF DE L'ENVIRONNEMENT DE L' E.P.L AVANT ET APRES LES REFORMES ECONOMIQUES 1

RUBRIQUES	AVANT LES REFORMES	APRES LES REFORMES
Planification	Plan Annuel élaboré à partir de plans quinquennaux nationaux	Elaboration d'un P.M.T.E en fonction des grandes lignes de l'évolution du marché.
Organigramme	Proposition de l'entreprise soumise à l'autorisation préalable de la tutelle	Choix de l'entreprise
Investissement	L'état décidait des investissements assurait leur financement et chargeait l'entreprise de leur réalisation.	L'état se charge de tout projet stratégique. L'entreprise peut financier tout projet par fonds propres ou par d'autres moyens.
Production	Objectifs fixés en concertation avec la tutelle	Objectifs fixés par l'entreprise en fonctions de l'évolution du marché.

Distribution	Obligation faite à l'EPE de vendre ses biens à une autre entreprise publique de commercialisation	Les EPE peuvent créer leur propre réseau de distribution ou vendre à tout autre réseau.
Prix	Prix homologués en accord avec la tutelle	Mise à part certains produits ; dont les marges sont plafonnées, les prix sont liées à l'offre et à la demande.
Salaires	Système SGT définissait un salaire de base lié au poste de travail	Système basé sur l'offre et la demande dans le cadre de la loi SMIG ECT ...)

Source : Restructuration industrielle (Tlemcen 1995 : Juillet.

Communication de RAMDANE :

« Un recentrage sur les activités et les métiers »)

واستغرقت دراستنا سنوات عديدة. بين توقف واستئناف وذلك حسب الظروف السائدة والتي كانت تخضع لها حوادث التغيير نفسه سواء في المؤسسة أو المجتمع. تغير جاء بعد الأشياء من بينها حالة الأمن التي عرفتها البلاد. ففي خضم هذا التعقد العام بدأت دراستنا هذه. لقد ذهبنا في بحثنا هذا من ملاحظة تكمن في وجود فارق تنظيمي وثقافي بالغ الأهمية، في المؤسسة الجزائرية العمومية والخاصة أيضا، مقارنة بالمؤسسة العصرية عامة. وهناك دراسات كثيرة أشارت وفسرت هذه الحقيقة وإن كانت الملاحظة هذه تتميز بالإجماع، فعديدة ومتنوعة هي الاقتراحات البديلة من أجل تغيير منهجي. وتتوجه هذه الاقتراحات⁽¹⁾ نحو قاسم مشترك واحد يكمن في ابتكار واختراع أشكال أخرى لتعبئة الفاعلين من أجل تغيير السلوكات والواقف والتصورات والثقافات في المؤسسة وفي المجتمع.

وتعتبر قطيعة (1988) بمثابة إعادة النظر الجذري للنظام السابق. كما أنها مكنت الإستيقاد المؤلم للمجتمع أيضا.

فتبدأ ضمن هذا التحول البطيء، الدروس الأولى للتعليم، واستغاب التغيير وظهور استراتيجيات جديدة والعباب سياسية جديدة.

و سنحاول الدراسة الميدانية، كما سنرى إظهار:

- استراتيجيات الفاعلين وجهودهم من أجل التكيف والتي تفرضها عليهم التحديات والرهانات.
 - التعليمات التنظيمية وبناء قدرات جماعية جديدة.
 - المقاومات والروتينات الدفاعية التي تكبح ديناميكية التغيير.
 - تعلم ثقافة جديدة وقواعد جديدة من أجل الاستمرارية في الحياة.
- ونأمل بأن تحليل نتائج الدراسة المقترنة ببعض تحاليل النظريات للمسألة سيمكننا من المساهمة في النظرة الشاملة التركيبية لاستراتيجية التغيير داخل المؤسسة.
- ومع ذلك يبقى عملنا هذا عبارة عن بحث وإحداث المناقشة وتبقى الدراسة حول هذا الموضوع بطبيعة الحال لم تستثمر كما ينبغي.

الفصل الأول

دراسة حالة مؤسسة "الرياض" (ERIAD-SBA)

1. تقديم المؤسسة :

مؤسسة الرياض سيدي بلعباس (ERIAD-SBA) متخصصة في الصناعات الغذائية ومشتقاتها، أنشأت بموجب المرسوم المؤرخ في نوفمبر 1982 نتيجة الهيكلة العضوية للشركة الأم SN-SEMPAC.

أصبحت الرياض مؤسسة مشغلة ابتداء من 22 أبريل 1990 (استقلال مالي)، تحتوي المؤسسة على 07 وحدات متعددة الخدمات للولاية (UPEW)⁽²⁾ و 38 وحدة إنتاجية (UP)⁽³⁾ و 245 نقطة بيع و 600 شاحنة كما يبلغ عدد عمالها 5000 عامل. تعمل هذه المؤسسة في قطاع استراتيجي وحساس وهي مسيرة من طرف الهولدنغ التابع للقطاع⁽⁴⁾ ابتداء من سنة 1996. أما اليوم سنة 2003 فهي مسيرة من طرف الشركة المساهمة لمجمع الحبوب (CEGTO).

2. حالة المؤسسة عشية الاستقلالية:

كانت مؤسسة الرياض عشية الاستقلالية (1990) في حالة لا توازن مزرية. تتأرجح بين عرض مستقر نوعا ما للمنتوجات الغذائية و الطلب على هذه المنتوجات في ارتفاع دائم. هذه الوضعية أدت بالمؤسسة إلى تطوير استراتيجية جديدة قصد إدارة التغييرات واتخاذ قرارات تعطيها إمكانية الاستمرارية في الحياة وهذا انطلاقا من ضغطين رئيسيين هما:

• قلة الموارد المالية.

• والاهتمام بالمردودية.

وأنجزت لهذه الغرض، مخطط على المدى المتوسط (1990 - 1994) (PMTE)، مخطط جاء نتيجة لدراسة شاملة رسمت الأهداف على هذا الأجل.

إن أهداف هذا المخطط تبين إرادة وعزم المسير لإدارة التغيير داخل هذا القطاع الاستراتيجي. ويحظى المخطط كوثيقة بأهمية كبيرة كونه يرسم القرارات الأساسية من جهة ومن جهة أخرى يمكننا في الميدان بمتابعة هذه الأفعال والقرارات ومعرفة درجة التزام المسؤولين كلهم وعلى كافة المستويات (أنظر الجدول رقم 17).

TABLEAU N°17 :

LES ACTIONS DU P.M.T.E. D'ERAD – S.B.A.

Actions et/ ou décisions	Critère de choix	Avantages
<p>I. Investissement :</p> <p>a. Existants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renouvellement des équipements de production. - Extension des capacités de production. <p>b. Les projets neufs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 05 minoteries blé tendre (500 qx/jour). - 01 minoterie blé tendre (2000qx/ jour). - Levurerie - Imprimerie - Confection emballage Kraft - Unité aliment de bétail. 	<p>Utilisation maximale des U.P.</p> <p>Pâtes et maïs</p> <p>Dans zone de déficit, infrastructure disponible, route, eau et électricité.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implantation de silos. - Zone pouvant approvisionner le sud. - palier aux aléas de ce produit. - Reconversion des U.P. vétustes en unité de conditionnement. - Valorisé les issues de meuneries qui sont importante. 	<p>Micro-investissement. Valeur = 17 m DA</p> <p>Réduction des coûts de l'investissement.</p> <p>Réduction des frais.</p>
<p>2. Distribution :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utiliser les dépôts de ventes pour remplacer le marché. - Renouveler le parc roulant. - Utilisation rationnelle des parcs roulants. 	<ul style="list-style-type: none"> - Régulation du marché. - Durée maximale d'exploitation du parc roulant. 	
<p>3. Maintenance :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Création du service maintenance premières urgences - Atelier au niveau UPEW pour usiner les pièces. 	<ul style="list-style-type: none"> - Au niveau des U.P. pour intervention rapide. - Intervention au niveau de la wilaya. 	<p>Autonomie des U.P.</p> <p>Palier aux arrêts des U.P..</p>

4. Ressources humaines : - Stabiliser l'effectif et l'emploi. - Reconversion de la pléthore. - Formation du personnel dans le management.	- qualification	Utilisation rationnelle des ressources et motivation.
5. Finances : - Assainissement de la dette et du découvert. - Regroupement des achats dans le cadre des importations (groupement d'intérêts)	Mise à zéro des compteurs. Economie de coût.	Un assainissement partiel a été entrepris dans le cadre du passage à l'autonomie.

Source : Plan d'action à moyen terme de l'entreprise (PMTE, 1990 – 1994)

3. مشاكل التسيير للمؤسسة

سمحت لنا الدراسة في الميدان بالتعرف على المشاكل العديدة و كذا الضغوطات والمعوقات التي من حين إلى حين آخر تظهر في السلوكات المنحرفة تؤدي أحيانا إلى تعطيل النظام وإلى النزاع. ولكي نسيطر عليها قمنا بتصنيفها إلى ثلاثة أبواب هي مشاكل التنظيم ومشاكل التنمية ومشاكل المحيط.

1.3. مشاكل التنظيم :

نلاحظ شللا كبيرا لشبكة الاتصال وشبكة المعلومات. وضعية تتسم ببطء نقل المعلومات وعملية اتخاذ القرارات واستغلال المعلومات في وقتها. كما نلاحظ من جهة أخرى إلى غياب لكل وثيقة رسمية توضح وتبين الإجراءات والعلاقات بين الوظائف والمهام وتجدد المسؤوليات. ونسجل من جهة أخرى وجود نوع من اللامركزية لكنها خالية من كل سلطة حقيقية. هذه الحالة تجعل المسير مجرد آلة منفردة تفقد كل مبادرة من طرفه.

إن هذا الخمول مشجع أيضا بغياب العلاقات ما بين مختلف الوحدات الوظيفية ضمن الشكل التنظيمي المعمول به شكل تنظيمي يتصف بالتخصص وتقسيم العمل والوظائف كالتالي:
الوحدات الإنتاجية (UP) تتخصص بالإنتاج والوحدة الخدمية (UPEW) تختص بالتوزيع والبيع والصيانة. الأمر الذي يجعل وحدات الإنتاج (UP) لا تبالى بمتطلبات السوق،

وضعية ينتج عنها: توقف الشاحنات، إرجاع المنتج إلى الوحدة، خلق مشكل الأكياس، وجود مخزون زائد (فائض)، إلتلاف، توقف عن الإنتاج⁽⁵⁾ ونظرا لهذه المشاكل كلها قام بعض المسؤولين المحليين باقتراح بعض الحلول نذكر من بينها:

• خلق مصلحة أو وظيفة على مستوى كل ولاية (UPEW) تجمع ما بين وظيفتي الإنتاج والتسويق.

• إعطاء للوحدات الإنتاجية (UP) على مستواهم إمكانية بيع جزء من المنتج. وتبين هذه الاقتراحات في الميدان ، على العموم، إرادة البعض على تعلم طرق عمل جديدة. وتبين كذلك الاستعداد والإرادة على التعلم التسييري لهؤلاء المسيرين.

2.3. مشاكل التنمية:

يمكننا تلخيص هذه المشاكل كما يلي:

- المشكل الأول راجع لتقييم وتثمين المشاريع بكل البعد التي تحمله هذه الكلمة، ولاسيما تلك العلاقة ما بين المزايا والتكاليف.

- المشكل الثاني يتعلق بالتكنولوجية المستعملة ومدى السيطرة عليها في عملية الإنتاج وتكوين الرجال أيضا.

- أما المشكل الثالث والأخير فهو يتعلق بالوقت والأجل المستحق (échéance).

وكثيرا ما تختص هذه المشاكل بالمديرية العامة ومصالحها المختلفة (مديرية التنمية

إلخ...). وهذا يعود كله إلى مشكل الاستراتيجية نفسها.

3.3. مشاكل المحيط وآثارها على المؤسسة :

- هذه المشاكل لها علاقة بالمعلومات (أخذها واستغلالها) وبالوقت وبمصداقية المعلومات (أي جودتها).

كما يتضخم المشكل بضعف التحكم في الإعلام الآلي.

- ويعرف تمويل الاستثمارات تأخر هو كذلك، مما يزيد من التكاليف وحالة: مشاريع قيد الإنجاز (RAR).

- ويعد التسيير البيروقراطي للعبور من طرف مصالح الجمارك، عائقا آخر.

- وتأتي أخيرا تصفية مؤسسة ENIAL التي كان لها احتكار في الاستيراد والتصدير للمنتجات الغذائية، تأتي لتزيد من المشاكل مؤسسات الرياض بحيث عرفت هذه الأخيرة

اضطرابات عديدة نتيجة التحدي الاقتصادي نذكر بينها: تكديس المخزون، إتلاف، توقف الإنتاج، هروب الزبائن... إلخ).

4. نحو تعلم تسييري جديد:

حاولت طيلة البحث الميداني كله، اتباع القرارات والأعمال الأساسية التي اتخذت من طرف المؤسسة التي أصبحت مستقلة مالياً، ومدى آثارها على التسيير من جهة وعلى السلوك والتصرف للفاعلين من جهة أخرى.

وهذا الاختيار يخص القرارات الأكثر أهمية والتي تفتح الباب على التسيير بالمخاطرة في محيط غير مستقر. (الانتقال إلى اقتصاد السوق) ومن بين هذه القرارات اقتصرنا على ما يلي:

1.4. تئمين المنتوجات الثانوية (S/Produits):

عمل اقتصر على إنتاج مأكولات الأنعام (A.E.B) ومأكولات الدواجن (A.E.X) وتسويقها بسعر جديد قصد الحصول على المردودية المالية.

عرف هذا المشروع الذي يعود إلى سنة 1988، تطبيقاً سنة 1989 و سنة 1990 لكنه توقف يومئذ. وتعود أسباب التوقف أو التجميد إلى متغير أو عامل الجو - كما قيل لنا: ففي حالة الجفاف يكثر الطلب على هذا المنتج (النخالة أساساً) ويرتفع السعر ويخلق معه الندرة والمضاربة. ففي هذه الحالة تبيع المؤسسة هذا المنتج دون القيام بأي ثمن، فالأمر لا يحتاج ذلك طالما المنتج يباع بسهولة (كثرة الطلب).

أما في حالة الظروف الجوية الحسنة المساعدة للموالين (الرعاة) تتقلب الوضعية ويصبح المنتج يتكدس (قلة البيع) مما يدفع المؤسسة إلى تئمينه وتصديره أحياناً (عرض وافر). فالتجربة هذه متوقعة إلى يومنا هذا وابتداء من سنة 1993.

2.4. تجربة "أروقة الرياض" (GALERIAD)

بما أن منتوجات الرياض كانت مدعمة من طرف الدولة آنذاك، فكان لزاماً عليها إيجاد موارد مالية أخرى الأمر الذي جعلها تبادر بابتكار شكل الأروقة بعرض منتوجات المؤسسة وعرض منتوجات مؤسسات أخرى ذات الاستهلاك الواسع - ترضي المستهلك كما قيل لنا وتجعله زبوناً وفيماً.

فهذه التجربة بدأت سنة 1990 لتتوقف ثم تتطلق سنة 1995، لكنها لم تعمر كثيراً نتيجة لغياب سياسة تسويقية جديرة بالمنافسة التجارية الشرسة من طرف القطاع الخاص بعد فتح

السوق، وماتت التجربة واستبدلت بمحاولة فتح شبكة التوزيع⁽⁶⁾ في وسط الوطن (البليدة - الجزائر) من أجل التمتع والاستقرار. وكانت حجة هذا القرار الاهتمام بالمرادوية المالية والتكيف مع السوق وكذلك المحافظة على العمالة وتجديد أسطول النقل (الشاحنات).
فالفكرة لها أساس منطقي إذا كانت مسألة الوسائل أخذت بعين الاعتبار. عمليا فتح مكتب اتصال واحد في الجزائر العاصمة لكنه لم يستثمر طويلا؛ التجربة أيضا.

3.4. إعادة تنظيم البنى القاعدية :

خلق وحدتي النقل (U.T) ووحدة التسويق.

انطلاقا من سنة 1995 وحدة UPEW بتلمسان قامت بإعادة هيكلة وظائفها ومصالحها ضمن مخطط التعديل الداخلي (PRI)، قسم شطر L'UPEW إلى وحدتين هما : وحدة التسويق (UC) ووحدة النقل (UT). على سبيل المثال عرفت UPEW وهران تقسيم آخر إذ خلق وحدة الصيانة والتكنيك (UMT).

وتتلخص أهداف هذه العملية لإعادة التنظيم كما قيل لنا: في النقاط التالية:

- تخفيض تكاليف وظيفة النقل (SNTR والخواص).
- رفع دوران الشاحنات لتخفيض معدل التوقف.
- محاربة الانتظار عند الحمل والتفريغ للشاحنات.
- عدم اللجوء إلى النقل الخارجي.

فكيف كان الأمر في الواقع؟.

في الواقع عرفت الهياكل الجديدة - كما قلناه سابقا - تصادما مع التصورات الجماعية لعلاقة العمل نتيجة للتجربة المعاشة.

فالعلاقة: هيكل جديد ← سلوك جديد ليست هي مباشرة وألية. فالسلوكات المنتظرة كثيرا في التنظيم لم تنتج وتفرز من طرف الهياكل نفسها بل من طرف إدراك الفاعلين للوضع المعاشة. وتستمر هكذا الضغوطات والمعوقات ولم تحقق بعد الأهداف التي كانت معلقة من قبل. فالضغط الأساسي الملاحظ في UT و UC يبقى دون شك الضغط الإنساني الذي له علاقة بالفاعلين، بتكوينهم، بمسؤولياتهم، بثقافتهم، بنظرتهم واستراتيجياتهم.
بكلمة أخرى بلعبة السلطة داخل الهياكل والعلاقات.

فهنا لهذه يدفعا لفهم الكيفية التي يستعملها كل فاعل للسلطة التي يستحوذ عليها من وضعية داخل الهياكل من أجل ممارسة الضغط والمساومة والتفاوض، مع الآخرين. ألم يكن كما يقول "SAINSAULIEU" مستقبلاً مؤسساتنا متعلق بقدرتها على تعبئة الموارد الإنسانية بطريقة أخرى⁽⁷⁾.

بينت لنا تجربة إعادة تنظيم الرياض (ERLAD-SBA) التي كانت ترمي إلى خلق سلوكيات جديدة في العمل، أن المصالح المختلفة لم تغير منطق الأفعال بل ظلت تابعة لما هو قديم. فلم يحدث تغيير الهياكل سلوكيات مخالفة بمعنى الفعالية؛ بل ساعد على تفتيت عملية اتخاذ القرار وعمل على خلق المقاومة.

فالتجربة أجهضت ورجعت المؤسسة إلى ما كانت عليه أي إلى الهياكل القديمة، أي إلى الشكل UPEW وهذا عملاً بالسياسة الجديدة للهولدينغ التي ساعدت على التمرکز حول المهنة الأساسية (Recentrage)، أي: طحن الحبوب، وإخراج دورة النقل (Circuit)⁽⁸⁾ وإخراج دورات التوزيع، إجراءات تعتبر مقدمات عديدة لتحضير الفرع (Filialisation) وبوابة الخصوصية.

إجراءات تبين أن المؤسسة ليست ناضجة بأفعال حسب منطقتها الخاص. هذه التجارب ومحاولات العمل بطريقة أخرى، وعقلنة التسيير، تبين بحق إرادة التكيف والرغبة في الاستمرار في الحياة. كما تبين هشاشتها - لأنها لم تستند من دروس الماضي - ونظريتها الذاتية للأشياء، أي أنها مأخوذة بالنسبة للرجال وأهدافهم، وليس كنتيجة لاستراتيجية أو لمشروع يجب تحقيقه.

نحن هنا في منطق يسمى بـ "المسح كل شيء وتعليمه من جديد".

4.4. تسيير الموارد الإنسانية : هذا المجهول ؟

أدخلت القوانين الاجتماعية⁽⁹⁾ الصادرة في 1990، بعض عناصر القطيعة فيما يخص تسيير الموارد الإنسانية وضبط العلاقات المهنية داخل المؤسسات. وأحدثت بالفعل هذه التغييرات في علاقات العمل، اضطرابات سيكو-اجتماعية لدى العمال والبحث بسرعة من طرف هؤلاء لعقلنة تصرفاتهم، وهكذا ظهرت للوجود ردود أفعال جديدة وطرق عمل جديدة أيضاً.

فالنصوص الجديدة هذه لعلاقة العمل جاءت بالإبداعات التالية:

- مرونة في العمالة.

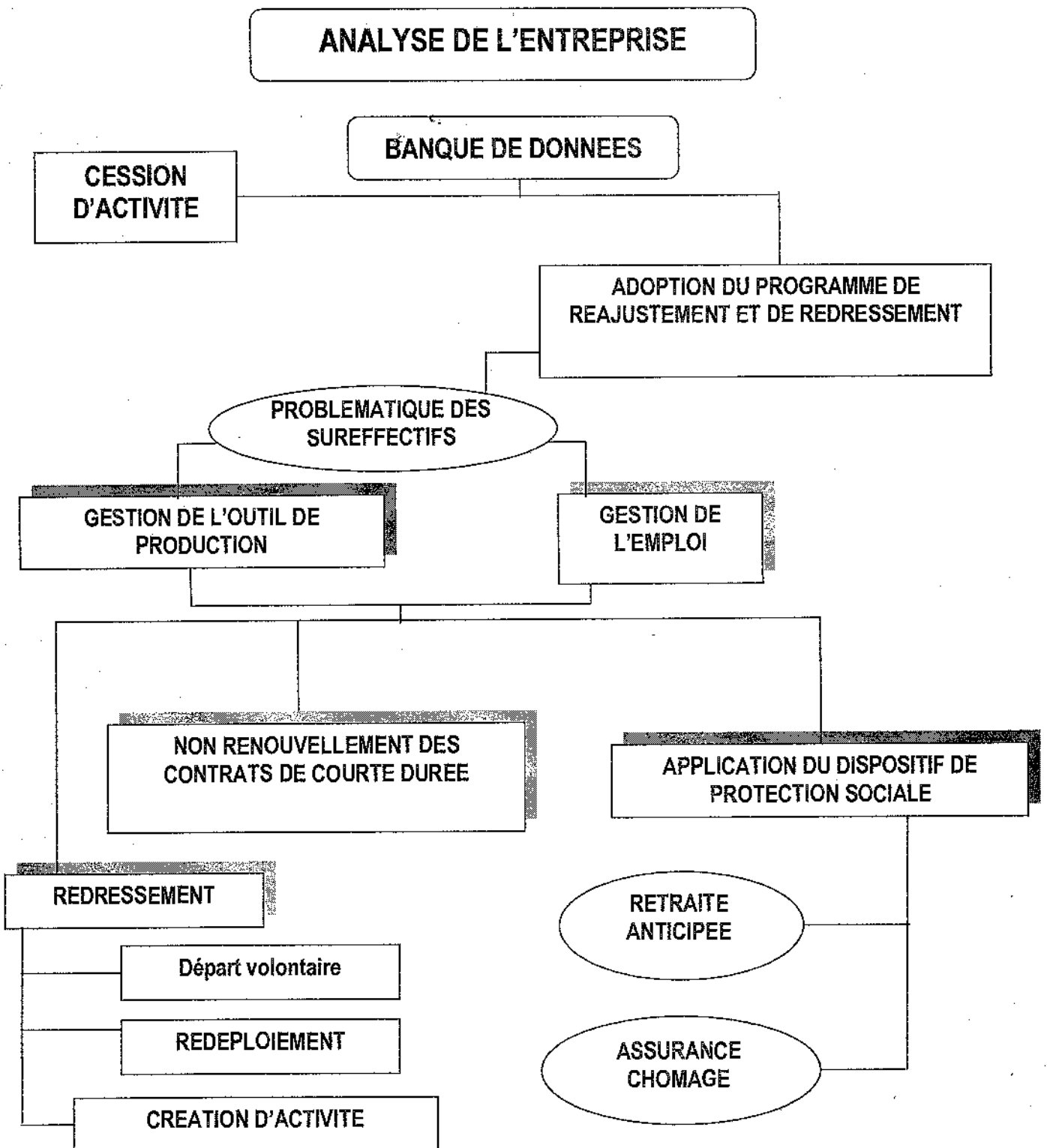
- تكفل الدولة بالأشخاص الذين هم بدون عمل وهذا عن طريق الصندوق الوطني للبطالة (C.N.C).
 - انتقال سلطة القرار من الدولة إلى المؤسسة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.
 - إدخال قانون العقد (الإتفاق).
 - وضع فرق بين السلطة المفاوضة (المخولة للنقابة) وسلطة المشاركة في التسيير (ممثل العمال) الذي يحضر في المجلس الإداري (C.A).
 - من خلال قراءة الاتفاقية الجماعية⁽¹⁰⁾ للمؤسسة وكذا التعديلات المختلفة التي أدرجت فيها طيلة هذه السنوات (1992 ← 1999) استطعنا حصر النقاط التي شكلت نواة التفاوض الشرس والذي جندت له النقابة كل قواتها. هذه النقاط تدور حول:
 - وضع شبكة جديدة للأجور والعمل على تثمينها⁽¹¹⁾.
 - تثمين بعض مناصب الشغل.
 - العمل على خلق وظائف جديدة.
 - إدخال ابتداء من سنة 1995 منحة الخروج الإداري الذي يدخل ضمن سياسة امتصاص فائض العمال.
- نلاحظ أن هذه التغييرات كلها لها طابع مادي، يتعلق بجانب الأجور والعلاوات والمنح، تغيرت جاءت نتيجة لظروف مليئة بالنزاعات، ابتداء من 1992، نزاعات أدت إلى شل الإنتاج الوطني عدة أشهر وخلقت اضطرابات كثيرة.
- وأمام هذا الوضع المزري المتمسم بفائض في العمال وكثرة التكاليف وضعف في الإنتاج، أعد مخطط للتعديل الداخلي (PRI)⁽¹²⁾ وشامل المؤسسة كلها.
- تستدعي مهام هذا المخطط - وإن كان من الصعب تحقيق هذه المهام على المدى القصير - ثقافة عمل جديدة، وإدارة عصرية وعملية تصبح فيها الكفاءة المعيار الوحيد في تسيير الموارد البشرية.

لكننا نلاحظ ونسجل أن مسألة الموارد البشرية تظل مهمة مقارنة بالتسيير المادي - المالي. ظاهرة تفسر بإبقاء مركزية القرار فيما يخص هذه الوظيفة من جهة أو من جهة أخرى، تعرف المؤسسة - ومؤسسات أخرى كثيرة - زيادة في العمال (Pléthore) يكون من الصعب إعادة تنظيمها دون التعرض إلى المشاكل، ويبدو مهما كان الأمر، أن "الموارد البشرية صودرت

كلية" (YANNAT 2001) أو أنه، كما يقول البعض: "تسيير الموارد الإنسانية لا يوجد في الجزائر". وقيم هؤلاء الحجة التالية: "حتى يمكننا تسيير الإنسان كمورد، يجب خلقه قبل كل شيء" (KHIAT 2002)⁽¹³⁾.

ومع ذلك نلاحظ بعض ردود الفعل التيلوري الأولى (التجارب الأولى بعد الاستقلالية) ومجهود تسييري طيلة سنة 1998 و 1999 - مرحلة إعداد شكل الفرع - و شجع هذا المجهود بعوامل أخرى نذكر من بينها: حماية الدولة للإنتاج الوطني بإدخال الضريبة الخصوصية للاستيراد وتطبيق تدابير اجتماعية عديدة كالخروج الإرادي وتخفيض العمال وإجراءات اجتماعية أخرى وكذا تخفيض سعر المواد الأولية (الحبوب)
(أنظر الجدول رقم 18).

**TABLEAU N° 18 : ACTIONS DE REDRESSEMENT
ET VOLET SOCIAL DANS L'E.P.E.**



Source : Document holding – ouest
(Schéma Corrigé et enrichi par nous même)

5. ظهور الفروع (La Filialisation):

"من المساعدة على الاستمرار في الحياة إلى التنمية المستقلة"

يدخل الفرع في إطار الهيكلية الصناعية المصادق عليها من طرف المجلس الوطني للمشاركة الدولة (CNPE) في فبراير 1997 والتي لم تكتمل بعد. وإعادة هيكلة قطاع الحبوب حسب الجدول التالي:

- تمركز المؤسسة حول مهمتها الأساسية (طحن الحبوب).
 - التخلي عن نشاطاتها: التوزيع والنقل.
 - وتحويل الوحدات الإنتاجية إلى فروع. حفاظا على الحرفة (طحن الدقيق والسميد). وهكذا أعيدت الرياض تنظيمها في فبراير 1998 في شكل الفروع (09 فرع) مسمات شركة بالأسهم (SPA) وقامت الخوصصة الجزئية لبعض الوحدات⁽¹⁴⁾.
- وظهر فرع تلمسان (المنصورة) الذي هو موضوع دراستنا الموجود يوم 02 جانفي 1999⁽¹⁵⁾. فهو مطلوب منه ومن مجلس الإدارة البقاء على قيد الحياة أو الزوال. ولا يمكن للفرع هذا أن يخفي ضعفه لأن أكثر من 50% من قدراته الإنتاجية تعرف حالة تدهور كبير. زد على ذلك هشاشته لمقاومة المنافسة للمنتوجات المستوردة من طرف المواطنين الخواص ومن المطاحن الجديدة الحرة.

ويبقى الطريق الصعب أمام هذه الفروع متعلق بتخفيض التكاليف والتعلم التسييري وتحسين النوعية والجودة وردود الفعل من أجل التكيف... الخ.

إن النتائج الأولى لملاحظتنا بالمشاركة تبين وجود منطقة غموض في تشغيل النظام. وحالة الغموض هذه تدفع المسيرين لتركيز أفكارهم على المدى القصير وفي الإجراءات العملية فقط ويزيد الغموض أيضا نتيجة التعبئة المزدوجة التي يعرفها الفرع ويعيشها إزاء مؤسسة الأم (العلاقات غير واضحة) وإزاء المحيط كمصدر للإرتياب يؤثر على استراتيجية الفرع.

ويقلل هذان المظهران بكثرة من تدخل مجلس الإدارة فيصبح كأنه مكبل "الأيدي والأرجل" ويمكن في دوره السلبي. ويبدو لنا أن مجلس الإدارة ما هو إلا "شر لا بد منه وإجراءات شكلية مملة".

قيل لنا بأن "الأشياء ليست واضحة بعد".

أما عن ممثلي العمال أيضا مجلس الإدارة فهم يتحصنون في المظاهر المطالبية فقط - موقف موضوعي نوعا ما - لأن بالنسبة لهم وجودهم كمثلي عمال، يكمن قبل كل شيء في

الدفاع عن مصالح الآخرين، وردود الأفعال هذه تبين رواسب الماضي وحيث كانت للنقابة قبعة مزدوجة (مفاوضة ومشاركة).

فإن كانت اليوم التفرقة موجودة بالفعل، فهي مع الأسف لم توجد بعد داخل الرؤوس.

6. تغيير غير منتظر للمسؤولين:

في الوقت الذي بدأت تستقر فيه الأشياء وحيث عزف الرجال عملهم تقريبا، هاهي مؤسسة الرياض بلعباس، المتحول إلى تجمع بعد هيكلتها. تعرف تغيير عضوي آخر، يتعلق الأمر هذه المرة بتغيير الرئيس المدير العام للمؤسسة العمومية الاقتصادية (PDG).

قام المدير الجديد (مدير عام سابق في قطاع السياحة) بدوره وبعد مدة التكيف (بضعة أشهر) بتغيير مديري العامين للفروع وكذا لبعض إداريتها.

هذه التغييرات أدهشت الكثير وكان لها صدى سلبي على استقرار الفروع التي بدأت تظهر ملامحها.

إن قرار تغيير المسؤولين هذا يترجم "صمود وبقاء الثنائية بين ما هو اقتصادي وسياسي" كما قيل لنا "ثنائية أصبحت ثقافة المؤسسة الجزائرية حتى في تحولها. إنه يترجم أسلوب التسيير المعتم والمعدد المولد للمزايا و التسيير غير الرسمي الموازي للمؤسسات والنظم الرسمية. هكذا نرجع إلى نقطة الانطلاق حيث تحاول السلطة الجديدة تهديم وإعادة تشكيل الولاءات القديمة.

فما يمكننا استنتاجه إذن ؟

أمام ضرورة التغيير يفكر مسؤولو القمة الهرمية بعبارة العمل بدلا من العمليات الاجتماعية. ف رؤية التغيير هذه تؤدي إلى إخفاق وخيبة في الواقع وذلك لأن:

أولا: هناك اتجاه لتفضيل عنصر واحد من طرف المسؤولين فإنهم لا يهتمون، مثلا إلا بالهياكل لتغيير السلوك⁽¹⁵⁾. غير أن التجربة بينت أن وضع هياكل جديدة أو تعيين مسؤولين جدد على رأس هذه الهياكل أعطت نتائج غير مرضية بل مخيبة الأمل (ارجع إلى حالة وحدتي النقل والتسويق) حيث لم يحدث تغيير في السلوك في الاتجاه المنتظر. خلقت هذه الهيكلة معوقات ومقاومات كثيرة أكثر مما حلت. ولاحظنا هذا الاتجاه داخل كل المؤسسات موضوع الدراسة و عليه بإمكاننا تعميمه إذن "قالهياكل لا تبعد!" كما يقال.

ثانيا: كثيرا ما تركز الدراسات المعمول بها على التصورات المجزئة للسلوك الإنساني وعلى تصورات بسيطة وذاتية في معظمها. فالتعاليم النظرية ونتائج أبحاث علمية كثيرة حول

هذه الظاهرة بينت أن عملية تغيير السلوك يتطلب فعل ورد فعل، مفاوضة وتعاون. فيتعلق الأمر كما يقول CROZIER و FRIEDBERG بـ: "عملية تدخل في اللعبة، ليس إرادة واحد، بل قدرة الجماعات المختلفة والمرتبطة، داخل النسق المعقد، على التعاون بطريقة أخرى في نفس الفعل" CROZIER 1977⁽¹⁶⁾.

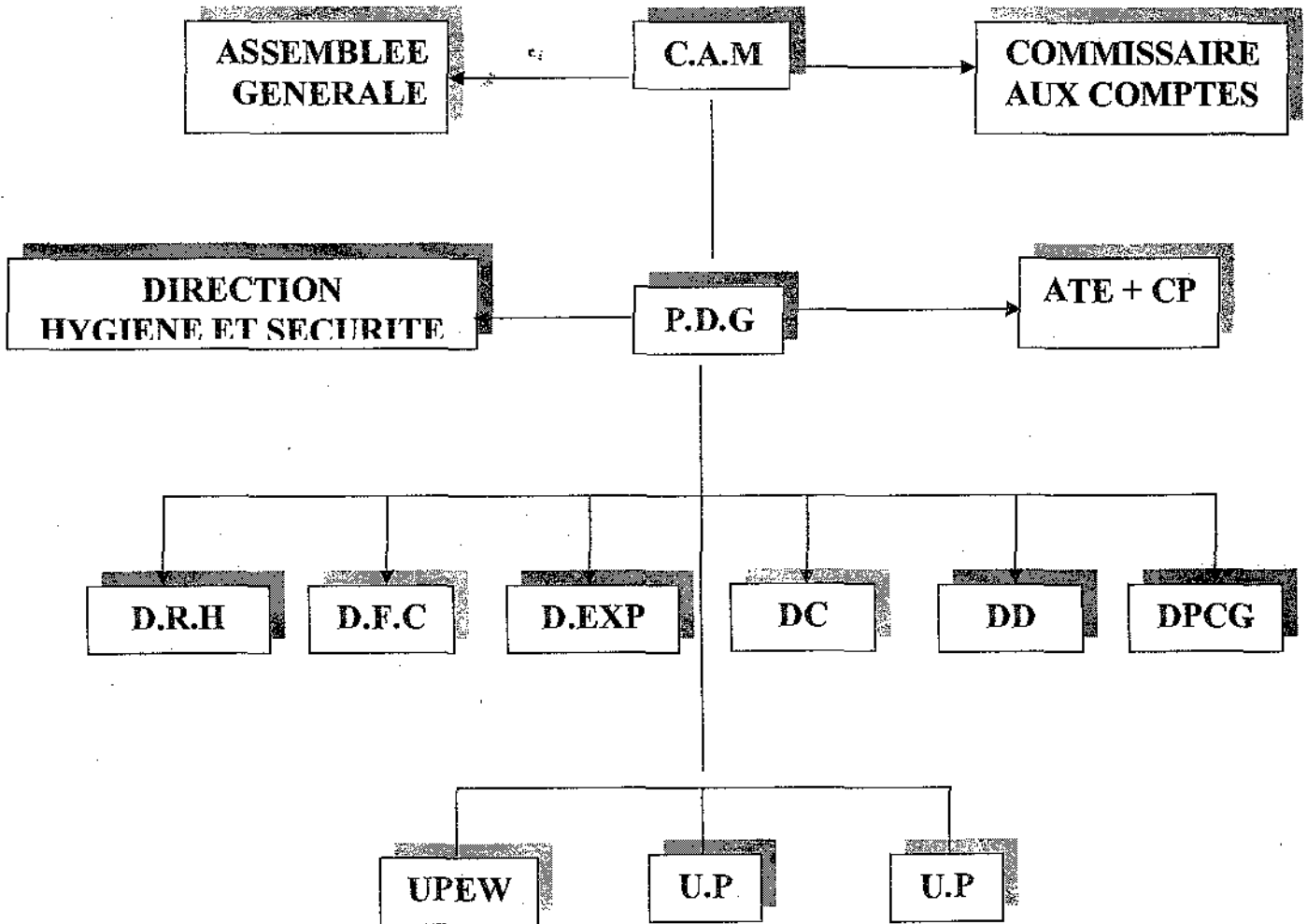
أما عندنا فيمكن القول أن التعلم هو في مرحلته العنصرية، إنه لم يستوعب لعد من طرف التصورات الجماعية، والعائق يعود "للروتينات الدفاعية". فهل هذا يعبر رد فعل لمقاومة غير واعية للتغيير؟

إننا لا نعتقد ذلك حتى ولو سجلنا هذا في البداية، فالميدان أكد لنا أن المقاومة تبدو واعية. فهذه الأخيرة تبين الصراع ما بين مختلف الجماعات داخل و خارج المؤسسة العمومية الاقتصادية من أجل توزيع السلطة الجديدة والمزايا والفرص الممكن استغلالها. أما مشروع المؤسسة فهو يأتي في المكانة الثانية. "بعدي الطوفان".

إن التغييرات القليلة التي أخلت في المؤسسة لا تدخل ضمن منهجية رسمية وشاملة بالنسبة للاستراتيجية وللتسيير وإدارة الأعمال كموضوع للتصور الاجتماعي، أي الثقافي، إنها كذلك لم تستوعب بعد. "فكلما تغيرت الأمور كلما بقيت الأشياء على حالها".

في الانتظار تستمر الألعاب السياسية داخل المؤسسة وتموت الحرقرة والمهنة شيئاً فشيئاً، معرضة نفسها للمنافسة الخاصة الشرسة والقوية. إنها الانتفاضة الأخيرة للفرع.

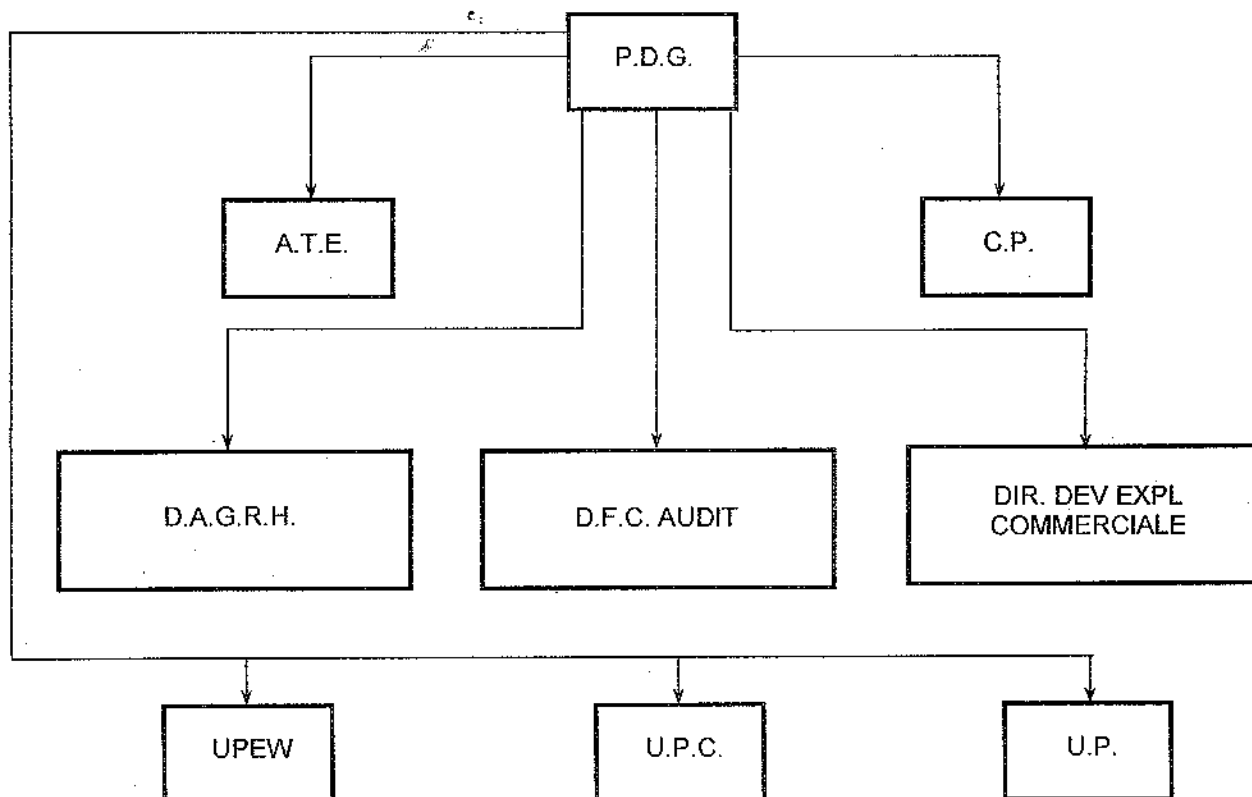
TABLEAU N°19
ORGANIGRAMME 1 : ERIAD – SBA
Après autonomie et plan de redressement



Source : Document interne de l'entreprise

- DRH** : Direction des Ressources Humaines
- DFC** : Direction Finances et Comptabilité
- D. EXP** : Direction d'Exploitation
- D.C** : Direction Commerciale
- D.D** : Direction de Développement
- DPCG** : Direction Planification et de Contrôle de Gestion
- UP** : Unité de Production
- UPEW** : Unité Polyvalente Economique de Service
- ATE** : Assemblée des Travailleurs de l'Entreprise
- C.P.** : Conseil de Participation

TABLEAU N°20
ORGANIGRAMME 2 : D'ERIAS APRES 1998



Source : Document interne de l'entreprise

هوامش الفصل الأول : مؤسسة الرياض

- 1 - أنظر على سبيل المثال (الإدارة الأخيرة لـ D. Mercure ثقافة وتسيير في الجزائر ed PARIS 1997 HARMATTAN
- 2 - UPEW: وحدة متعددة الخدمات على مستوى الولاية وظيفتها التنسيق والتوزيع وصيانة الوحدات الإنتاجية.
- 3 - UP: وحدة إنتاجية تختص بمنتوج واحد: عجيين دقيق أو سميد.
- 4 - قبل الهولدنغ المؤسسة كانت تسيير من طرف صناديق المساهمة والتي حلت في 1992 / 12 / 24.
- 5 - أهمية الموضوع دفعنا بكتابة مقال حول المؤسسة فيما يتعلق بعلاقة "الفعالية بالتنظيم" أنظر للمقال في الملحق.
- 6 - هذا نتيجة لمنشور تابع من المديرية العامة بالنسبة للموضوع المذكور (1996 جوان).
- 7 - R. SAINSAULIEU : مقال في مجلة RFG رقم 1982/34.
- 8 - للتذكير على سبيل المثال الرياض سطيف هيكله ووظيفة النقل إلى فرع.
- 9 - أنظر في الملحق قائمة القوانين الجديدة لعلاقة العمل.
- 10 - الاتفاقية الأولى كانت في سنة 1992 سبتمبر و 1998 أكتوبر.
- 11 - في سنة 1995 سبتمبر أجور العمال زاد بـ 14% نتيجة نضال النقابة لهذا القطاع.
- 12 - P.R.I مخطط للتعديل اختص بإعادة النظر في تسيير الموارد البشرية والجانب الاجتماعي ورسم الأهداف الجديدة.
- 13 - A. KHIAT الثقافي ومداه على الموارد البشرية " مقال ومداخلة في الملتقى الدولي حول .GRH
- 14 - الخصوصية التي تمت في ماي 1999 تتعلق بالوحدات التالية: مخبزة ووحدة العجين و وحدة الحلويات.
- 15 - دراسات كثيرة بينت فيما يخص العلاقة ما بين الهياكل الجديدة والسلوك الجديد أنه لا يوجد جواب واحد. أنظر M. KALIKA في مجلة JIF. RFG "هل فعالية المؤسسة ترتبط بهياكلها؟".

الفصل الثاني: حالة مؤسسة إدمكو (EDIMCO)

منبثقة من هيكل الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC)، ظهرت مؤسسة إدمكو (EDIMCO) المتخصصة في تسويق وتوزيع مواد البناء على المستوى المحلي في أبريل 1984 بقرار وزاري. وعرفت هذه المؤسسة - تحت مجلس المراقبة للولاية - وضعياً لا بأس بها إلى سنة التسعين (1990) وهذا راجع إلى احتكارها للقطاع (مواد البناء). ومقارنة بالمؤسسات الأخرى EPE و EPC فمؤسسة إدمكو لم تعرف أي مشكل إلى حين جاءت رياح الإصلاحات ابتداء من سنة 1988. فبدأت المشاكل مع فقدانها للاحتكار واقتصاد السوق والمنافسة. أصبحت المؤسسة مستقلة مالياً في مارس 1996 وأعيد تنظيمها في شكل شركة بالأسهم (SPA). فهي اليوم تسير من طرف المساهم الواحد: الهولدينغ الجهوي الغربي (Holdwest)⁽¹⁾ ومنذ ذلك الوقت اتخذت المؤسسة استراتيجية البقاء على قيد الحياة. ويمكن تلخيص الاستراتيجية في المخططين التعديليين الاثني عشر للمؤسسة. الأول في سنة 1994 والثاني في سنة 1997.

1. أفعال المخطط الأول (PRI):

1.1. مخطط لإعادة الاعتبار:

ساعد هذا المخطط على تحضير الاستقلالية المالية للمؤسسة التي حدثت في سنة 1996. فهدف هذا المخطط هو إعادة الاعتبار للمؤسسة على المدى القصير، إذ كانت تهدف "أفاقه التبلورية" على إعادة تنظيم العمل تنظيمياً يتماشى والوضع الراهن: الانتقال إلى اقتصاد السوق، إن هذا المخطط يترجم إرادة عقلنة التصرفات وإعادة تشكيل سلوك الأفراد. ومن ضمن الأهداف الكثيرة، يمكننا ذكر على سبيل المثال:

- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية.
 - تحديد عدد العمال بعقلانية.
 - خلق نشاطات جديدة منتجة للقيمة الزائدة.
 - التخلص من المخزون الميت وتسديد المدينون.
 - إعادة النظر في القيم المتحركة.
 - وأخيراً تكوين الرجال وتحفيزهم.
- المخطط يبدو طموحاً. لكنه في الواقع لم يحقق إلا بعض الأهداف المستعجلة منها: إعادة تنظيم الهياكل وتقليص من العمال وإدخال الديون (CREANCES):
فأي ملاحظة نسجلها على هذا المخطط؟
يمكننا تسجيل ملاحظتين:

• الأولى تتعلق بالسرعة التي تم بها إنجاز هذا المخطط، سرعة يبررها المسؤولون بـ: "يجب ربح الوقت" كما قيل لنا و"هذا رد فعل طبيعي". لكن هذه السرعة أدت إلى النظرة السطحية في دراسة وفحص الوظائف والمشاكل.

- الثانية تكمن في غياب تحديد أدوات التطبيق، أي الدوافع وإنجاز لهذه الأفعال ومراقبتها أثناء التطبيق.
- وتبين هذه الملاحظات حدود المخطط هذا، يقوى ظهورها بغياب لأي مخطط الهيكلية الصناعية المحلية من جهة ومن جهة أخرى لوجود محيط غير ملائم.

1.2. مخطط التعديل الثاني: (PRI 1997)

يأتي كبرنامج عمل للتصحيح والتنظيم إذ يدخل نشاطات جديدة مسماة "باغاثة الإدمكو".

"استمرارنا في الحياة واستقرارنا متوقف بتجسيد كل هذه الأفعال" إنها ممكنة الإنجاز إن تركنا نعمل". هذه هي عبارات المدير العام التي كانت تتردد من حين إلى آخر بالنسبة لهذه المخطط.

ومن أهداف هذا المخطط تلخص ما هو أهم:

- ورشة لصناعة الإسمنت وتسويقه.
- تحويل وحدة عين فزة (CDC) إلى وحدة إنتاج الأسمدة (engrais) وهذا ضمن عقد شراكة.
- البحث عن شركاء أجنبى والتعامل معهم، لقد تمت تجربة مع شريك أجنبي: شركة سويدية موجودة في رومانيا وشراء الإسمنت المكيف في سنة 1997.
- تحويل النشاط نحو السكن الترقوي.
- تجديد للعتاد والآلات وشاحنات النقل.
- إعادة تنظيم العمل وعقلنته: للخروج الإداري، الجانب الاجتماعي، توظيف الإطارات كقناة والتكوين.

لكن كيف ترجم المخطط في الواقع ؟

نظريا، يبين لنا المخطط إرادة العمل من طرف المسؤولين وعنادهم لرفع التحدي من أجل التكيف الحسن وإبقاء المؤسسة على قيد الحياة. الإطارات المسيرة واعية لهشاشة وضعف الإدمكو ولاسيما بعد فقدانها للاحتكار.

والوثائق المحاسبية للمؤسسة توضح ذلك: "استحوذ المنافسون الخواص على 60% من السوق ، الذي كان كله في السابق للإدمكو"⁽²⁾.

فأصبح تدني مستوى النشاط حقيقة وتدنت الصورة الجميلة وسمعة المؤسسة.

ولم تجسد أهداف المخطط في الواقع ، فعرف هذا الأخير عراقيل عديدة وأظهر المخططين حدودهما، حدود التأطير فالهولدينغ لم يؤطر هذه المخططات "سكوتة كان جليا" و "اقتراحاتنا وملفاتنا الموضوعية قصد الدراسة لم تحظى بأي جواب" إنها ظلت رسائل ميتة". هذه الأجوبة التي سمعناها طوال دراستنا الميدانية.

فحالة اللامبالاة هذه والتي وصفها لنا المسؤول الأول للإدمكو تبدو وكأنها الإشارات الأولية لخصوصية ممكنة ستتم بكل بساطة.

2. أجوبة العمال: "يمكن لقطار أن يخفي آخر" !:

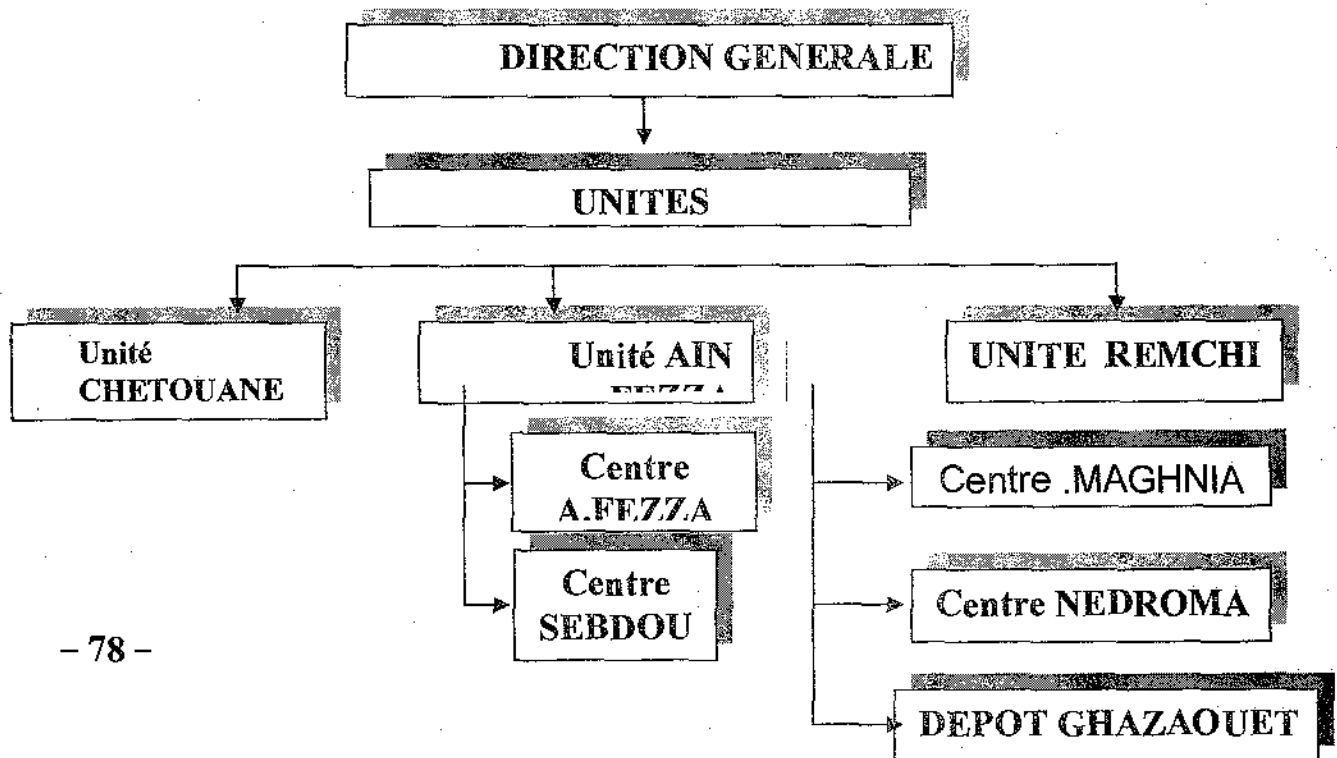
انصب اهتمامنا نحو خطاب الإطارات المتوسطة والعمال والمرتبطة بوضعية مؤسستهم وبموافقتهم اتجاهها.

و من خلال الاستجابات العديدة التي أجريناها معهم كانت نفس الكلمات ونفس الجمل ونفس التخمينات تتكرر بالنسبة لتصفية ممكنة أو خصوصية آنية للإدمكو.

"يبدو أننا نسيا منسيا" "لا يبالي بنا الهولدينغ" مهم كان الأمر فنحن متجهون نحو خصوصية المؤسسة" مؤسسات أخرى (لنفس القطاع) عرفت هذا المسار".
 تلك هي الأجوبة والجمال الموجزة التي سمعناها هنا وهناك، أجوبة تفسر سلوك هؤلاء الآخرين سلوك بالنسبة للعمل وبالنسبة للسلطة الهرمية.
 سلوك عدم الرضا والاستسلام وسلوك الانسحاب الذي يفسر بالغياب - الحضور - استقالة أخلاقية عامة لكافة العمال وهروب أصحاب السلطة عن كل مسؤولية (إطارات ورؤساء الهياكل). "فمن أجل ماذا يا ترى؟".
 كما يتخذ الإطارات في المراحل الحرجة "فعل المضلة": "نتنظر الأوامر"، "لا نتدخل ولا نأخذ أي مخاطرة" و"ننقص النشاط".
 وغياب الحوافز وهذه المقاومة - لتي ليست هي مقاومة للتغيير - ناتجة عن وعي هؤلاء لـ:

- المستقبل الغامض لمؤسساتهم إيمكو.
 - لغياب استراتيجية صناعية محلية واضحة.
 - عدم تدعيم المؤسسة من طرف الهولدينغ والسلطات المحلية.
- فمجموع هذه المشاكل وهذه الترددات والضغوطات والنقل السوسيوولوجي يغير هذه السلوكات وهذه الثقافة العدمية (Nihiliste) للعمال اتجاه مؤسساتهم من جهة ويغير أيضا من جهة أخرى فعالية المدير العام (l'activisme) الذي يحاول التصدي لكل الجبهات. فهو في نفس الوقت كما يقال في الفرن وفي المطحنة محاولا تسيير يسمى بتسيير كيفما كان. وهذا النموذج من التسيير يسمى بتسيير "رجل المطافئ". ويبدو هذا السلوك الملاحظ غافل وغير مطلع، انه تسيير ممرکز جدا، تسيير يسميه D.Mc Gregor بنظرية X.
- تبين تجربة الإيمكو هشاشة المؤسسة الناتج عن فقدان الاحتكار وغياب كل التأطير لهذه المؤسسة.
- فمحاولة التعديل وإرادة الإطارات المسيرة لرفع التحدي من أجل البقاء لم تأتي بشيء جديد ومؤسسة الإيمكو تستمر في البكاء النواح بصمت.
 ألم يكن هذا كله تمهيد للتصفية؟.

TABLEAU N° 22 ORGANIGRAMME DE L'EDIMCO APRES AUTONOMIE



Source : Document interne de l'E.

هوامش الفصل الثاني (الإمكو)

- ¹- كانت إمكو من قبل مسيرة من طرف صندوق المساهمة الكيمياء وبعد ذلك من طرف الهولدينغ B.M.C.
- ²- في تقرير مخطط التعديل الداخلي جانفي 1998 وثيقة داخلية.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة "إمفور" (EMIFOR)

1. التغيير عن طريق التكيف : "تكيف ومقاومة"

ظهرت مؤسسة "إمفور" ذات الحجم المحلي (EPL) في سبتمبر 1979 قصد تحقيق أهداف المخطط التنموي المحلي. ويتمحور نشاطها الأساسي حول تثمين وتطوير الأشغال المتعلقة بأراضي الغابات.

عرفت هذه المؤسسة المتوسطة نموا وتطورا بدون أي مشاكل، حيث كانت تتمتع بـ:

- أولا: وضعية احتكارية لإقليم الولاية كله.
 - ثانيا: وجود دفتر الأعباء لا بأس به (غني).
 - إذ المؤسسة أولوية في المشاريع المحلية التي تدخل في اختصاصها.
 - ثالثا: وجودها تحت الوصاية العمومية البيروقراطية والمتمثلة في الولاية.
- لكن لم تستمر هذه الوضعية الإيجابية بعد الأزمة الاقتصادية (1986 - 1988) فوجدت "الإمفور" نفسها في معضلة لا مفر منها: الاستمرارية أو الزوال؟
- فأصبح البحث عن خلق نشاط جديد الحل الوحيد للبقاء، فاختارت نشاط الهندسة المدنية المتعلقة بتهيئة الأراضي والطرق وقنوات صرف المياه - نشاط لك تكن مهياة له من قبل.
- فالتكيف هذا يتطلب تأقلم وتعديل في الهياكل وفي أنظمة التأهيلات ورسم استراتيجية جديدة وتقبل التغيير من طرف الفاعلين أنفسهم. وهذا يعني تعلم رد فعل جديد وسلوك جديد. فالتحول المؤلم للمؤسسة تم ضمن محيط متازم عرف مرحلتين:

1.1. المرحلة الأولى 1988 إلى 1990 :

عرفت المؤسسة في هذه المرحلة الهيكلية العضوية والميكانيزمات الكلاسيكية للتكيف ولتعلم قواعد ومبادئ إدارة الأعمال. وتركزت الجهود على استراتيجية المدى القصير ومعرفة أو السيطرة على ترددات المحيط.

2.1. المرحلة الثانية 1990 إلى 1995:

تزامنت هذه المرحلة مع تطبيق القوانين الاجتماعية الجديدة⁽¹⁾ المتعلقة بعلاقات العمل فأحدثت هذه الإجراءات القانونية الجديدة تحولات جديدة بمعنى آخر أنها مشاكل أخرى. وتحاول "الإمفور" في خضم هذا الجو المليء بالاحتمال المزدوج (double contingency) تطبيق استراتيجياتها.

وكان عليها أن تسيطر على النشاط الجديد الذي اختارته كبديل للبقاء، وكان ينبغي السيطرة على الحرفة وعلى المهنة وعلى المقاومات والتصدي للمنافسة ولمحيط متحرك يظهر الإشارات الأولى للقصور الحراري (entropie).

إن المحاولة الأولى قصد تطبيق استراتيجية المؤسسة للتغيير لم تأتي بما كان متوقعا. وهذا راجع، كما قاله لنا المدير إلى "عدم توفر الشروط كلها". وإدارة التغيير كانت مصاحبة للأزمة، عرفت فيها المؤسسة مشاكل كثيرة لكثير مما حلت: ديون، تكلفة عالية، تأخر في إنجاز المشاريع، غضب العمال ومقاومة بأشكال متنوعة.

وقامت "الإمفور" قصد تجاوز مرحلة الأزمة هذه بإنجاز مخطط التعديل الداخلي (PRI) في شكل برنامج استعجالي يحافظ على الاستقلالية المالية والعمالة⁽²⁾ ويمكن من إعادة الاعتبار لوجه المؤسسة بعدما دنس بالأزمة.

مخطط التعديل للإمفور 1996 : "الخروج من الأزمة"

بمثابة علاج استعجالي ويهدف هذا المخطط بعد دراسة شاملة إلى تأهيل مستوى المؤسسة - يضمن لها الاستمرارية. كان يخاطب القائمين طالبا منهم الانضمام كشرط للنجاح. "لا بد أن نعتد على أنفسنا هذه المرة" كان يقول ويردد مسؤول الموارد البشرية. إن القراءة العميقة والمتبعة بالنقد، فهذا المخطط، سمحت لنا الفرصة بتبيان الأعمال الأساسية (القرارات) وتبيان حدودها كذلك.

2. الأفعال (Les actions) :

أولاً:

- رد فعل الأول - ذو المظهر التيلوري - أختص بالهيكلية العضوية التي أدت إلى خلق وظائف جديدة وبنى جديدة. فأصبح للمؤسسة هيكل تنظيمي جديد هرامي الشكل أثقل المستوى التسلسلي للتنظيم (LINE) كما أدخلت وظائف لتأطير (techno-structure) جعلت حجم الهيكل يتوسع (STAFF)⁽³⁾.

إننا نلاحظ بأن الاتجاه لمحاولة كسو الهرم التنظيمي في كل المؤسسات - موضوع الدراسة حتى ولو لم تكن الحاجة إلى ذلك محددة بوضوح "أصبحت هذه الأمور موضحة عندنا". أما فيما يخص "الإمفور" فالهرم التنظيمي الجديد المتخذ يبدو كأنه بدلة أكبر وأوسع من حاملها كما نسجل غياب لكل دراسة حول الثلاثي:

هيكل ← فعالية ← محيط .
من طرف مسؤولي المؤسسة.

ثانياً:

- تسيير الرجال :

استطاعت المؤسسة تسيير رأسمال البشري بفضل إعادة تنظيمه بطريقة أخرى وذلك عن طريق كبس عدد العمال الزائد كحل أولي. وكان المخطط يهدف كذلك إلى:

- التخلي عن بعض النشاطات التي لا تتيح مردودية وتتمين مهام أخرى، يمكننا ذكر بعض الأمثلة.

- التخلي عن حديقة التسلية بمدينة تلمسان الذي كان مبذر مالي، فكانت كتلة أجور عماله أعلى بكثير من رقم أعماله.

- التخلي عن وحدة الخدمات الموجودة بمركز الحدود المغربية.

- بيع بالمزاد العلني للعتاد والآلات الغير مستعمل (آلة الحفر للمياه مثلا).

ثالثاً:

وقامت المؤسسة بتحفيز العمال بطرق شتى: "كالتكوين والرسكلة ودفع الأجور والعلاوات. كل هذا من أجل الانضمام والمشاركة في مشروع المؤسسة الذي يناهز بالتحدي والاستمرار على قيد الحياة.

كما يجب القول أن الضغط البيولوجي داخل هذه المؤسسة، تشير دون أي مشكل، فالظرف السياسي والاقتصادي والاجتماعي المتأزم سهل هذه العملية.

وفرضت الأزمة والفوائين الجديدة لعلاقات العمل فرضت العقد والمرونة والاتفاقيات. إنها فرضت لعبة جديدة أكثر تعقدا وبالتالي استراتيجيات جديدة للفاعلين.

رابعاً:

- الجانب المالي:

بعد أكثر أهمية وأكثر وضوح بالنسبة للمسؤولين إنه أداة لتجسيد أعمال المخطط كله وضامن للبقاء" وتهدف أفعال هذا المحور إلى تثمين القدرات الموجودة وهذا عن طريق استثمارات صغيرة من بينها:

- خلق وحدة النحاس.
- خلق وحدة إنتاج الأسمت.
- خلق وحدة المساحات الخضراء.
- خلق وحدة الخدمات.

و أكد المخطط على مردودية وربحية هذه الأفعال مبررا أهميتها لكن دون تبيان كيفية تمويلها مع الأسف.

وعلى أرض الواقع، يبقى لمخطط حبر على ورق - سيطول بنا الحديث إن أردنا ذكر أسباب الفشل كلها - فنختصر منها ما يلي:

3. حدود مخطط "الإمفور" :

- أولاً: نسجل غياب لكل استراتيجية شاملة محلية تدخل جميع المؤسسات المحلية الموجودة في الولاية. إن التطرق لهذا الموضوع المهم سيبعدنا عن هدفنا.

- ثانياً: لا يملك الطاقم المسير للمؤسسة سلطة القرار بالنسبة للأعمال التسييرية. ويقضي المسيرون وقتنا كبيراً في إدارة الروتينات أكثر من التسيير نفسه. وتظل المؤسسة، كما كانت عليه من قبل، تحت سلطة الوصاية البيروقراطية (الولاية) لأنها تمدها بالمشاريع المتواجدة في الإقليم كله.

- ثالثاً: قانون المؤسسة يخنقها في الدور التنفيذي فقط لمخطط تنموي ولائي. فتصبح المؤسسة كالزائدة التقنية - البيروقراطية للوصاية: بوابة للقرارات. وهكذا فلا تملك المؤسسة سلطة المبادرة.

- رابعاً: مغامرة المؤسسة في خلق نشاطات جديدة يتطلب منها تأطير تقني متخصص في البناء والأشغال العمومية. هذا ما لم يؤخذ بعين الاعتبار من قبل. وغابت الدراسات التقنية والاقتصادية وغاب التقييم، كما لم يؤخذ عامل المحيط المتردد في الحسبان وكانت مساعدة الوصاية في الأخير قاصرة جداً.

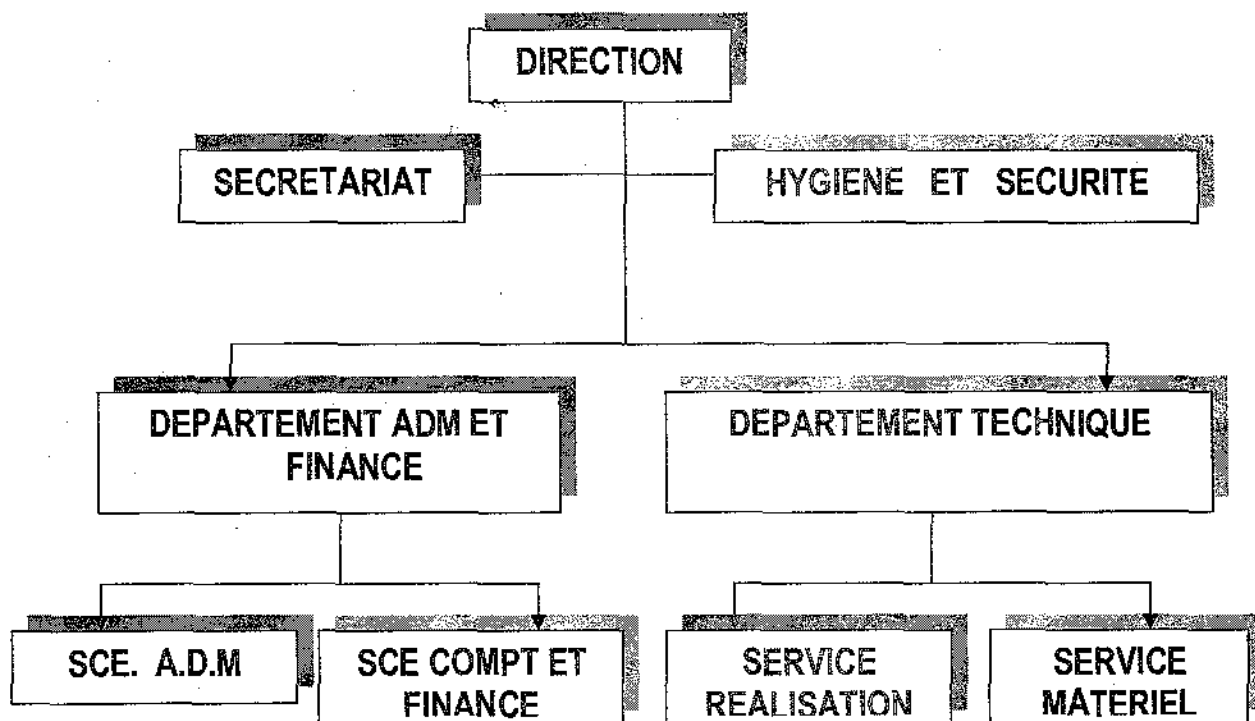
- خامساً: لم يسير الانضمام في المشروع كما ينبغي ويحق في جانبه التحفيزي والسيكولوجي. تجاهلت المؤسسة المقاومات وتركزت التناقضات: منطق الحرفة ضد منطق الفعالية، فالمشاكل تجاوزت المؤسسة، فهي في قلب المجتمع نفسه.

وتبين هذه الحدود أن المخطط بأفعاله التطبيقية المحتشمة - لم ينتج السلوك المتوقع أي بمعنى طريقة جديدة في العمل وثقافة جديدة. إننا لا نرى ثانية مع R.SAINSAULIEU "أنه لا يمكن أن تستقر السلوكات الجديدة بدون تغيير التصورات الجماعية لعلاقات العمل نفسها"⁽⁴⁾. وتبين هذه الاحتمالات المجتمعة كلها، استحالة استمرار المؤسسة في الحياة وهذا رغم النوايا الحسنة للطقم المسير على العمل بجد وعلى الثبات.

إننا تناقشنا أكثر من مرة مع المدير فرضية التصفية وبعد سنة من انتهاء العمل الميداني، قيل لنا أن التصفية تمت بالفعل.

وإن كان هناك تعلم في المؤسسة (المستوى الأول I) فلن تتحقق القفزة النوعية (المستوى الثاني II) وهذا راجع بالتأكيد إلى الضغوطات العديدة و الارتياحات المختلفة.

TABLEAU N° 25
1^{er} ORGANIGRAMME DE L'EMIFOR (1980, EPL)

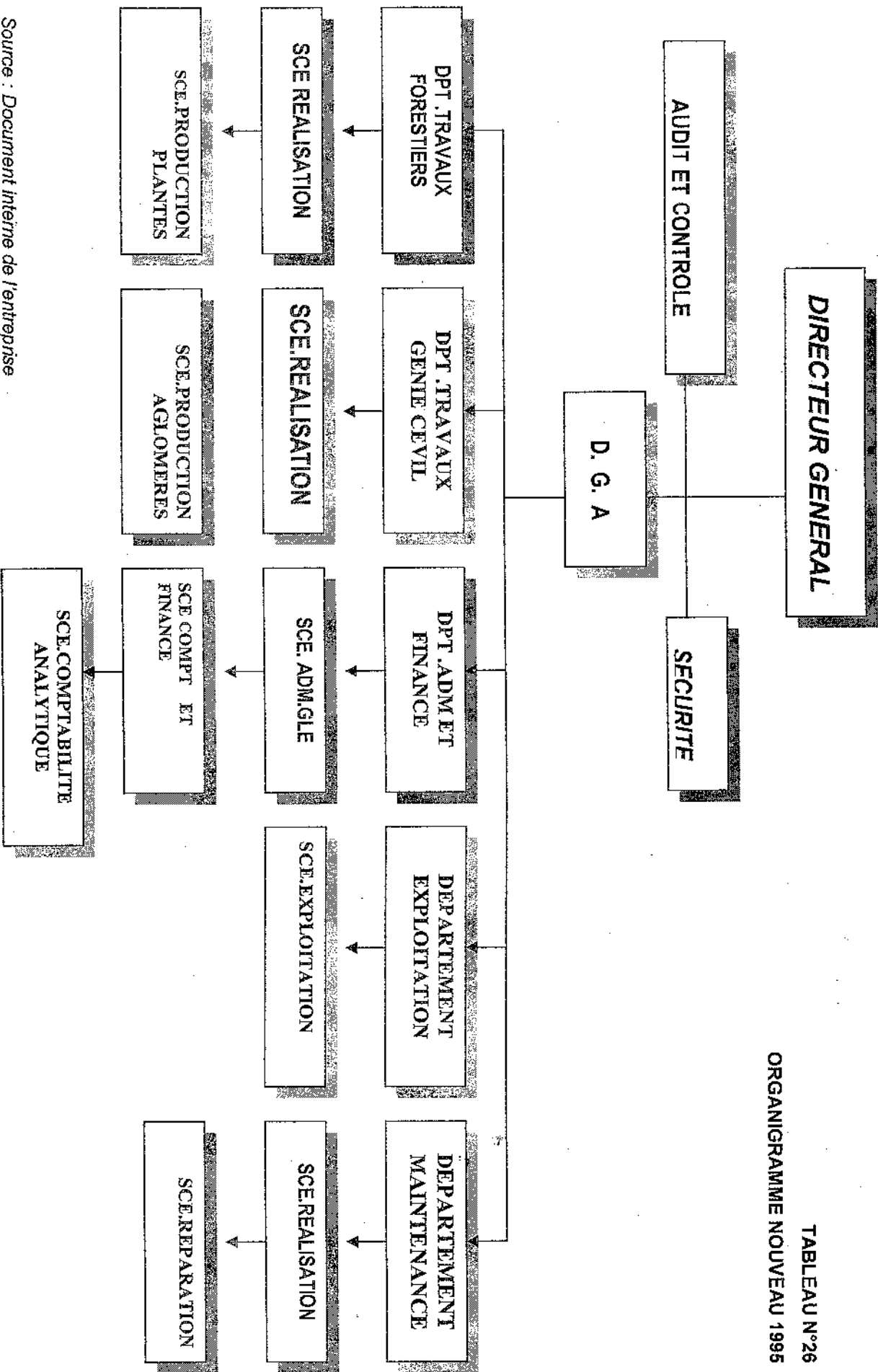


Source : Document de l'entreprise

Le statut de l'entreprise à cette époque (1980) est une entreprise locale de wilaya. Le directoire de surveillance relevait de la wilaya.

La structure est fonctionnelle et simple. Il n'y a pas de niveau hiérarchique.

TABLEAU N°26
ORGANIGRAMME NOUVEAU 1995



Source : Document interne de l'entreprise
Structure divisionnelle après autonomie et nouveau statut juridique. Elle devient E. P. E.

هوامش الفصل الثالث :
"حالة الإفغور"

- 1- استبدال قانون SGT (قانون 05 - 78).
- 2- سنة 1994 كان عدد العمال 800 عاملا: 260 عامل دائم و 540 موسمي.
- 3- عرفت الإفغور التنظيم الهيكلي الثالث: الأول سنة 1979 والثاني 1986.
- 4- R. SAINSAULIEU (جماعي) : "الديمقراطية في التنظيم". مرجع سابق.

الفصل الرابع

دراسة حالة مؤسسة "سومويت" SOMEWIT

مؤسسة النجارة لولاية تلمسان (i)

1. تقديم المؤسسة:

مؤسسة محلية متوسطة (PME) ظهرت في نوفمبر 1980 عن قرار ولائي قصد تحقيق البرنامج التنموي الواسع لولاية تلمسان. وكانت إلى سنوات التسعينات مسيرة من طرف الوصاية (الولاية) وذلك عن طريق مجلس المراقبة (C.S). أصبحت ابتداء من سنة 1997 مؤسسة عمومية اقتصادية (EPE). شركة بالأسهم مستقلة ماليا تخضع لمساهمها الواحد: الهولدينغ الغربي (Holdwest). مسيرة بمجلس إداري، تشغل 115 عاملا دائم وتحاول البقاء في العيش في محيط تزيد فيه المنافسة شراسة.

2. ردود الفعل التسييرية:

كانت في بداية الأمر "السومويت" متخصصة في النجارة للعمارات والمباني العمومية ثم أضافت نشاطات فرعية أخرى مثل صنع الأثاث والتجهيزات المدرسية والصباعة والزجاج وذلك من أجل ضمان التوازن والاستمرارية.

استفادت هذه المؤسسة - كباقي المؤسسات الأخرى - بالتطهير المالي سنة 1995 وأصبحت مستقلة ماليا في مارس 1997 ووضعت مخطط التعديل لنفسها في نوفمبر 1997. فتغير قانون المؤسسة لتصبح مؤسسة عمومية اقتصادية EPE وشركة بالسهم تحت وصاية "الهولديس" (ii).

سمحت لنا قراءة ودراسة مخطط تعديل المؤسسة بإبراز وتبيان الأفعال الانتهازية المتخذة من أجل إنقاذ "السومويت". فكانت المؤسسة ضعيفة لغياب كل تنظيم وغياب الإجراءات التسييرية من جهة ومن جهة أخرى لوجود منافسة غير شرعية من قطاع الخاص المحلي. وتتسم أفعال وإجراءات هذا المخطط بالطابع "التيلوري" الذي يحاول عقلنة العمل والحد من التكاليف الباهضة والعمل علة تحفيز الرجال بطرق جديدة: (تكوين - رفع الأجور - علاوات...).

ويراد من هذا المخطط قبل كل شيء أن يكون أداة ووسيلة لهيكل وتنظيم المؤسسة نفسها. فيعد العمل الأول الموجه نحوها. فلا يدخل المخطط أي استراتيجية للتنمية - سواء كانت قصيرة أو طويلة الأمد. فالمؤسسة هي في مرحلة تعلمها، إنها تتعلم كيف تتغير. وهذا هو الأهم بالنسبة لنا" كما قيل لنا.

ولمعرفة الأفعال الأكثر أهمية ولتبسيطها نعمل على تصنيفها كالتالي:

1.2 أعمال الهيكلية العضوية:

تتعلق هذا الأفعال بوظيفة الموارد البشرية بكل أبعادها. وهذا بوضع هيكل تنظيمي جديد (أنظر الشكل) للإجابة على المعطيات الداخلية: البنوية، والخارجية: المتعلقة بالمحيط. وتجسدت أعمال كثيرة في الاتجاه مثل: توظيف الإطارات والإطارات الوسطى. وقلص عدد العمل نتيجة الكبس وأدخل الإعلام الآلي في التسيير اليومي، والتكوين...

لكن على أرض الواقع لم يتحقق آثار التداوي المرجو (Synergie) وهذا راجع لمشكل واحد. كما لاحظناه وتأكد لنا من طرف استجواب الإطارات، هو: مصادرة كل للقرارات والأفعال التسييرية من طرف المدير (مركزية التسيير والقرار).
ويجمع المدير وظيفة مدير عام ورئيس مجلس الإدارة ومفاوض ومسؤول عن الأمن... إلخ. فتسيير المدير هذا (الأبوي والمحتكر) يشد كل مبادرات الإطارات ويجعلها تخرج من المؤسسة (معدل الدوران لهذه الفئة عال جدا).
وتفسر هذه الوضعية كذلك بتعدد الوظائف لمسؤول واحد (فمصلحة التسويق ومصلحة المستخدمين مثلا هي تحت مسؤولية إطار واحد). وضعية تؤثر سلبا على سير المؤسسة. فهناك مجهودات كبيرة وقلق وتسيير مسمى بتسيير "رجل الإطفاء".

2.2 تشخيص الوظائف : (Le diagnostic)

يأتي تشخيص الوظائف كصمامة الأمان بالنسبة للمؤسسة إذ يهدف إلى عقلنة العمل وتطهير حسابات الشركة ويدخل إجراءات تنظيمية جديدة وتحسين نظام الإدارة ونظام المعلومات. وهذا يعد مهمة أساسية للمؤسسة إذ أنها أطرت بخبراء ومختصين خارجين عن المؤسسة مثل: الشركة الوطنية للمحاسبة (SNC) ومركز CNAT وخبراء آخرون.

3.2 الأفعال الأخرى للتطبيق:

نحاول جمع هذه الأفعال فيما يلي:

- تطبيق المحور الاجتماعي الذي سمح بتقليص عدد العمال (كبس 30 عاملا زائدا).
- التخلي عن وحدة الزجاج الغير مربحة.
- التنازل عن أصول وحدة عين فزة التي أحرقت في فبراير 1994.
- التنازل عن العتاد القديم والمخزون الميت.
- وضع مصلحة جديدة للمحاسبة التحليلية: هذه المحاولة عرفت حسب ما قيل لنا، مقاومة ضمنية من طرف المسؤول الأول: للمدير العام.
فهل محاسبة التكاليف والشفافية تزعج البعض؟
هذه هي ردود الفعل الأولى: الملاحظة في المؤسسات التي مرت إلى الاستقلالية.
فالوثائق الرسمية (المخططات المختلفة) تبين ضرورة التغيير. ويبدو أن الأمور تغيرت في الظاهر. فهناك انضباط أكثر وتنظيم وتناقص في الغابات.
لكن هذه الأشياء كلها، لم تساعد "السومويت" - ومؤسسات أخرى كذلك - من الخروج من خمولها وأزمته المالية. ألم يكن البحث عن الأسباب في موضع آخر؟ وهل يمكننا التحدث في الحالة عن التغيير أو عن مقاومة للتغيير؟
إن محاولة الإجابة على هذه الأسئلة تذهب بنا دون شك لفتح أبواب أخرى بطول فيه الكلام ويصبح مملا.
- فعلا إن التغييرات الملاحظة في مؤسساتنا، مصدرها خارجي قبل كل شيء، فيجب الاعتراف بهذا. فالأزمة (الصدمة النفطية) أحدثت التحولات الكبيرة داخل المجتمع وداخل المؤسسة. و"تصرف القطيعة والاستمرارية بالجمع".
ويمكننا إدراك التغييرات في المؤسسة: يتعلم الفاعلون قواعد جديدة وألعاب أخرى. فيتم التفاوض بأسلوب آخر وتتخذ استراتيجيات جديدة. لكن لا يتم هذا وفق الأفق المتوقع لمؤسسة مستقلة مسؤولة عن أفعالها وقراراتها. بل يتلاعب الفاعلون بمؤسساتهم وكذا الذين لهم تأثير عليها وخاصة الوصاية الحالية: الهولدينغ الغربي (Holdwest).

3. العلاقة مؤسسة عمومية اقتصادية - هولدينغ:

إن ما هو صحيح بالنسبة "السومويت" هو صحيح أيضا بالنسبة للمؤسسات المحلية والتي تخضع للهولدينغ المساهم الوحيد.

وفيما يخص العلاقة: مؤسسة ← هولدينغ، تلتقي وتتقارب أجوبة إشارات المؤسسة وتنتج نحو نفس الأفكار:

- فالهولدينغ لا يلعب الدور المؤطر للمؤسسة.
- لا توجد أي استراتيجية صناعية محلية كانت أم جهوية.
- يتوقف عمل الهولدينغ إلا بربحية الأسهم (Dividendes) "ملفاتنا للاستثمار لا تحظى بأي انتباه" "إننا نجهل مصيرنا القريب" "هل سنعرف تصفية؟ أم خصصة؟ وكيف". هذا ما لا يمكن لأحد التنبؤ به !.
- تلك هي بعض الأجوبة التي كثيرا ما سمعناها تتردد.
- وبينت الدراسة الميدانية أن كثيرا من المؤسسات - موضوع الدراسة - عرفت الخصصة والتصفية أو هيكلت بكيفية أخرى (مؤسسة ECT و EMIFOR على سبيل المثال).
- وفي الوقت الذي نكتب هذه الصفحات ، يتكلم الإعلام عن تصفية للشركات القابضة وتعلو أصوات من كل جهة بعدما كانت خجولة ، لتدين بعدم فعالية هذه الأخيرة.
- ويصبح الهولدينغ ، بصفة عامة وبالنسبة للإطارات المسيرة ، مرادفا للسدد وللبيرورقراطية وذلك لاستحواذها على جميع القرارات.
- فطلت مهمة هذه الشركات القابضة، كما قيل لنا، هو القيام "بالعمل القدير" المتمثل في هيكلت المؤسسات من أجل خصصتها (كبس عدد العمال - تصفية - خصصة).
- حاليا، وضع المجلس الوطني لمساهمة الدولة (CNPE) تشكيلة جديدة يبررها بالاستغلال الجيد لتسيير رؤوس أموال الدولة والعمل على فتحها وكذا خصصة بعض المؤسسات العمومية. وهكذا أعطينا التشكيلة الجديدة خمس شركات قابضة كبيرة (Mega-holding) بدلا من الأحد عشرة الموجودة سابقا.
- ومرة أخرى ارتبأنا المحيط الموجه صوب المؤسسة لا تجعلها سيدة لتتميتها. فهذه الوضعية تجرد مجلس الإدارة من كل سلاح. وتفلت القرارات الاستراتيجية من قبضتها. هذا ما يوضح موقف: الغياب - الحضور للجميع، فالاستقالة والاستسلام هي رواسب ذلك السلوك المعروف بالأمس داخل مؤسساتنا.

4. ضغوطات و أنقال أخرى يجب ألا ننساها :

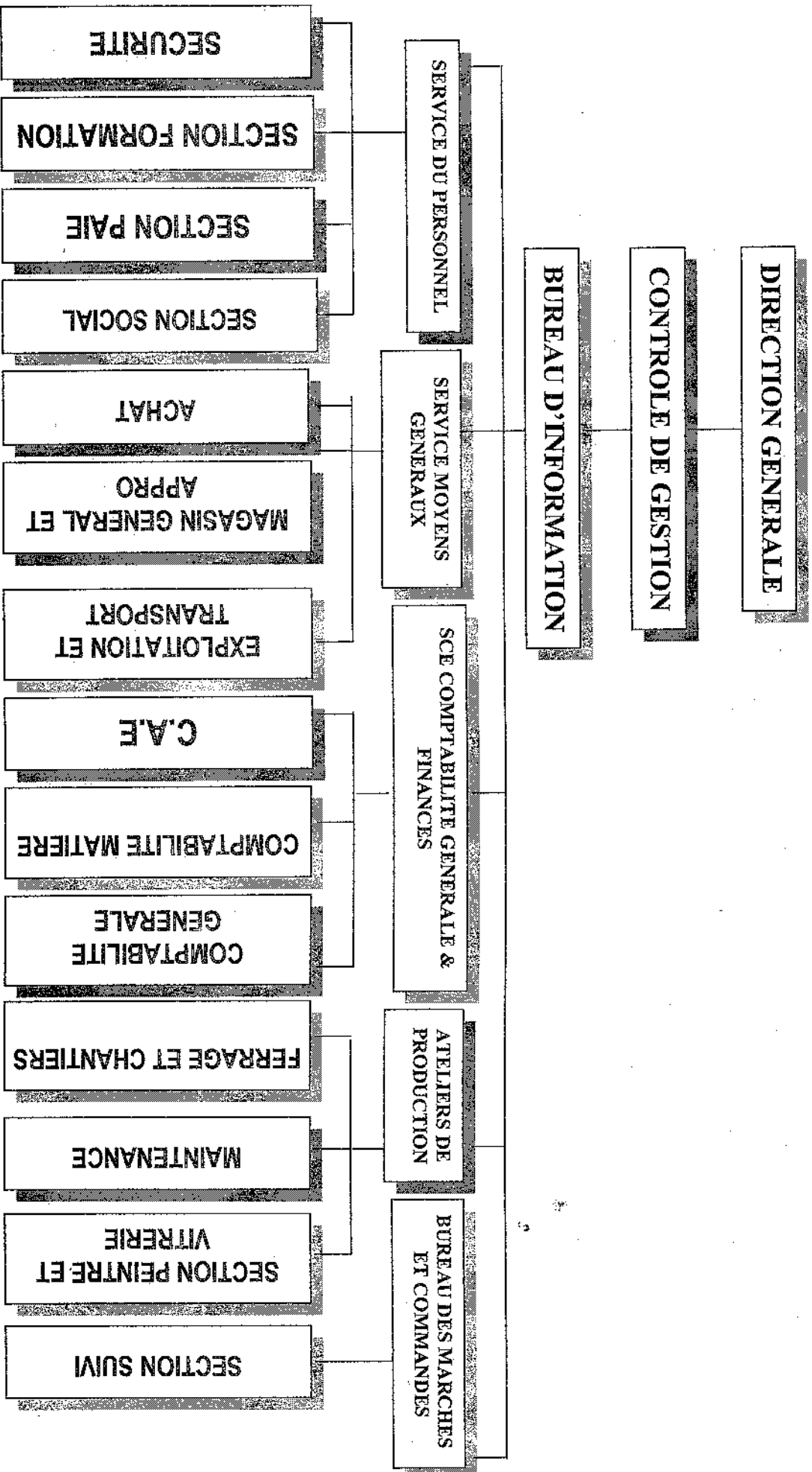
زيادة على التحاليل المذكورة أعلاه، التي توضح فشل انتقال المؤسسات (EPE) إلى اقتصاد السوق وبالتالي فشل قدرتها على التكيف، نجد أسباب أخرى داخلية تتعلق بالنظام للفعل الحقيقي لمختلف الفاعلين المتواجدين.

ونذكر على سبيل المثال:

- تصرف وموقف المدير كرئيس لمجلس الإدارة وكمدبر عام وهذا الأخير يبدو كأنه غير محفز لمحاولة دفع الأشياء إلى الأمام. مرتبط مع الشركة بعقد أجره يساوي عشرة مرات الأجر القاعدي) وبمزاي أخرى مهما كانت الوضعية المالية للمؤسسة فهذا مكتسب هام له، يربح "مدير / الرئيس" ويجعله لا يبالي بتطوير كفاءته ومردودياته "بين قوسين".

- مكانة: مدير عام / رئيس مجلس الإدارة تطرح مشكلة في حد ذاتها، إنها لا تسمح بالرجوع إلى الوراء قليلا قصد معاينة الاستراتيجية ودرجة تطبيقها ميدانيا. "إنه حكم وطرف في القضية" فيوجد نوع من العمى.
- زد على ذلك أن تكوين مجلس الإدارة نفسه يفقد للكفاءات والتأهلات المناسبة.
- وبعد ثلاث سنوات مالية سلبية لم يقم أعضاء مجلس الإدارة بأي استراتيجية تصحيحية لإنقاذ الموقف. "لا أحد يدق ناقوس الخطر!".
- ويوضح هذا الأمر بأن نظام الربيع ساري المفعول ويعمل دوما. إن الإجماع الوحيد يرتكز على السلم الاجتماعي المدعم هو الأخر بشبكة من الإخلاص والولاء.
- المهم، تتم التنبؤ فهناك وعي لبعض الفاعلين (إطارات وأعوان) بانتهيار مؤسستهم. وكما قيل لنا، فهي "ستفعل عن قريب".
- فهل هذه التجربة لانتقال مخفق؟!.

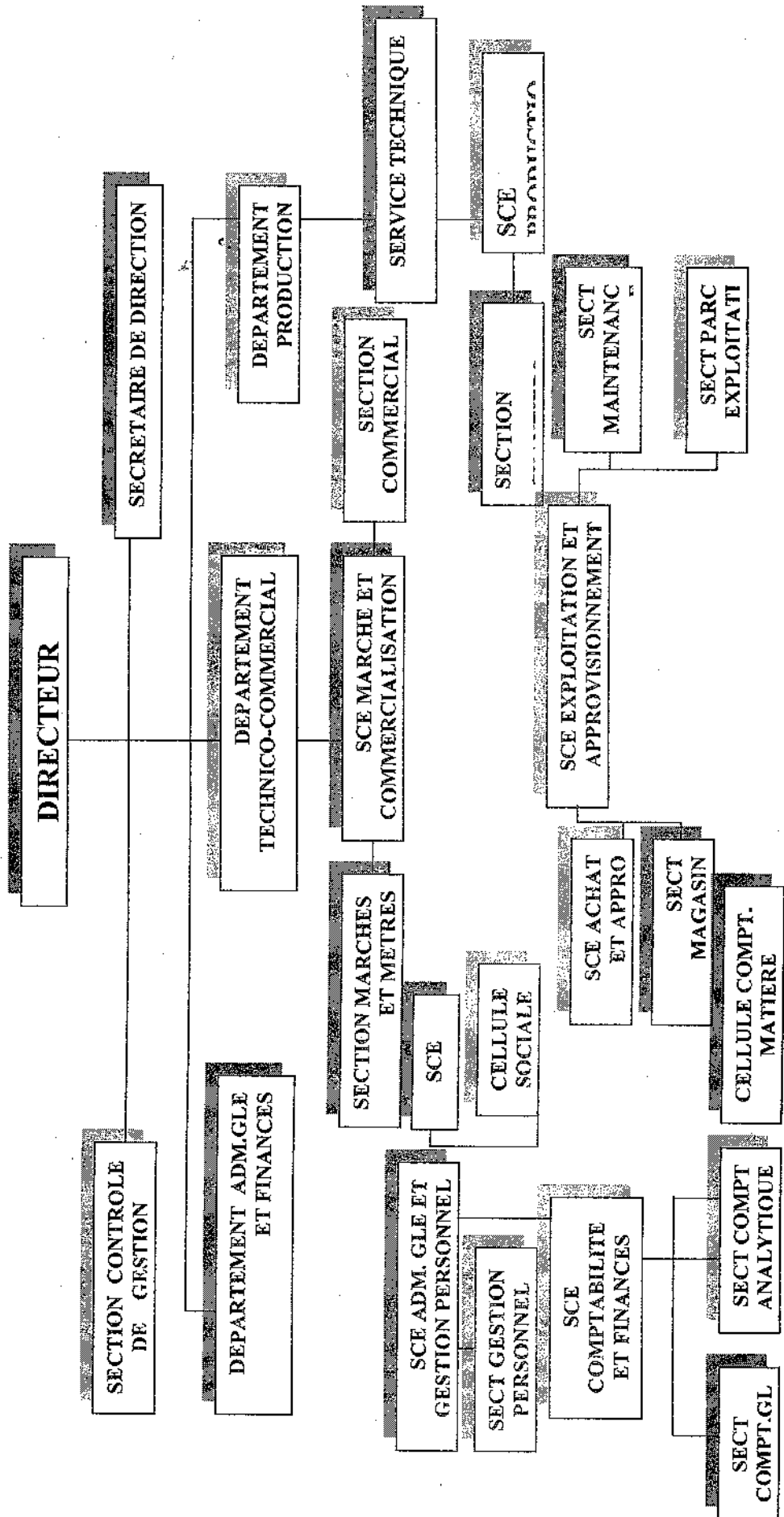
**TABLEAU N°27
ORGANIGRAMME DE SOMEWIT (E.P.L.)**



Source : Document interne de l'entreprise

Tableau n°28

(source : document interne de l'entreprise) 2^{ème} organigramme de la SOMEWIT
 Apres redressement



هوامش الفصل الرابع
"SOMEWIT".

- ١- حاليا 22 مؤسسة محلية أصبحت عمومية تخضع للهولدينغ الغربي (Holding -ouest).
- ٢- هولدوسط (Holdwest) : هو هولدينغ الغربي الجهوي.

الفصل الخامس: دراسة حالة مؤسسة كوتطكس - سبدو (Cotitex - Sebdou)

على غرار القطاعات الصناعية الأخرى، لن يعرف قطاع النسيج ومؤسسة كوتطكس التي تشكل جزء منه، كيف بقي نفسه من آثار الأزمة التي بيعت انهيار أسعار النفط سنة 1986. إن مجهود هيكلية المؤسسات العمومية (EPE) الذي بدأ في سنوات التسعينات (1990) أجبر هذه الأخيرة على التخلص من ديونها والتخلي عن جزء من مستخدميها. 40% من مجمل العمال لهذا القطاع طردت أو اضطرت إلى الخروج الإداري. هذا ما يعادل 27.000 عاملا في قطاع النسيج و 5.500 عاملا في المنتجات الصناعية (الملابس) وهذا كله في مرحلة 1996 - 2000⁽¹⁾.

من الواضح أن هذا القطاع ينهار رغم المحاولات لتأهيل المستوى ومجهودات التكيف للتحويلات التي تفرضها الأزمة والانتقالية والاستثمارية في الحياة. نعم إن النهضة تبدو صعبة. فما هي الجوبة التي سيقترحها كوتطكس - سبدو من أجل مراوضة التغيير للبقاء على قيد الحياة.

1. تقديم المؤسسة :

إن ما يميز هذه المؤسسة التي تحتضن المديرية العامة وأهم مركب صناعي في سبدو - هو تواجدها في منطقة زراعية - رعوية وشكلت هذه المنطقة أيضا حوضا مهم للتشغيل اليد العاملة إذ أن أغلبية العمال من هذه المنطقة. إن لهذا العنصر أهمية بالغة تفسر لنا بعض الظواهر المتعلقة بالسلوك وعادات العمل، سنحللها فيما بعد.

وتوجد المركبات الصناعية الأخرى في منطقة وهران. فهي لا تقدم المميزات هذه... وعدد عمالها متنوع وإحدى الضغوطات المؤثرة على المؤسسة تكمن في قدم التكنولوجيا التي تعود إلى عهد الاستقلال.

ظهرت الكوتطكس - سبدو من هيكلية السونطكس (SONITEX) (أنظر الهيكل التنظيمي) في أفريل 1996 بعدما حصلت على استقلالها المالي في مارس 1990. هي حاليا شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم (EPE/SPA) وتخضع لمساهمة الوحيد: الهولدينغ المنتجات الصناعية.

تتكون الكوتطكس من ثلاث وحدات هي:

أ - المركب الصناعي للنسيج لسبدو (1980). وينتج هذا المركب الأقمشة، ويشغل 1225 عاملا بتاريخ 31 - 12 - 1996.

ب - مركب النسيج بالكرمة (وهران) 1968. ينتج المصنع الأقمشة، ويشغل 843 عاملا بتاريخ 31 - 12 - 1996.

ج - مركب واد ثليات (وهران) 1966 يشغل 782 عاملا بتاريخ 31-12-1996. وتنمو هذا المؤسسة كسائر مؤسسات القطاع (سواطكس - كوفرطكس - إنادطكس ...) في محيط صعب نتيجة لانتفاخ السوق والضغوطات المختلفة التي يحدثها التغيير هذا.

كما تعرف المؤسسة تحولات بنيوية وتنظيمية كبيرة، تحولات انتهت - في نهاية سنة 1998 - بتصفيتها وخلق فروع جديدة (FILIALES). واستمرت دراستها، في خضم هذه التحولات، في مركب سبدو والذي تحول إلى فرع (FILIALE) يسمى: دنطكس - سبدو (DENITEX).

2. التكيف ضمن التغيير أو كيف نضمن الاستمرارية في الحياة؟:

مؤسسة كوتطكس - سبدو وفرع دنطكس الحالي هما نتاج لعملية الإصلاحات والهيكلية الطويلة التي كانت توجب أحيانا على السياسة الاقتصادية للحكومات المختلفة التي مرت وأحيانا تريد حل مقاومات التغيير الناتجة عن ثقل التقاليد المحلية واتجاهاتها المحافظة. وتتميز هذه العملية الطويلة للتغيير التي بدأت في سنوات التسعينات، بمنافسة لا مثيل لها، تطرح اليوم مشكل حياة المؤسسة وقطاع النسيج كله. إن وصول مدخلات جديدة في السوق وانفتاحه للشركات الأجنبية وتطور القطاع الخاص وانخفاض الطلب الوطني الناتج عن تدهور القدرة الشرائية من جهة ومن جهة أخرى تحول سلوك بحث المستهلك عن جودة أكبر يهدد الكوتطكس. أضف إلى ذلك المشاكل الداخلية الجديدة للمؤسسة الناتجة عن إعادة الهيكلة العضوية والوظيفية نفسها. (كبس عدد العمال - إدارة الأعمال...) والتي تخلق بدورها معوقات كأثار كرة الثلج. هذه الضغوطات كلها وردود الفعل دفعت المؤسسة لوضع مخطط التعديل الداخلي (P.R.I) (1996 - 1998). ويشكل هذا المخطط ميثاق إستراتيجية للمؤسسة.

3. مخطط التعديل للمؤسسة (1996 - 1998):

يدور برنامج (P.R.I) الذي استندى تدخل خبراء في بعض أعماله، حول الأهداف التالية:

- الحفاظ على التوازن المالي للمؤسسة.
- دعم مكانة المؤسسة داخل السوق الوطني.
- ويمكننا بعد قراءة الواسعة لهذا المخطط تلخيص الأهداف الأساسية التي يرمي إليها والتي تشكل الفعال:
- إعادة تمركز النشاط نحو المنتوجات المربحة.
- عصنة الأداة التكنولوجية ولاسيما وحدتي الكرمة وواد تليلات (تكنولوجية قديمة) من أجل رفع الإنتاجية وتحسين أساليب التسيير والعمل
- تطبيق الملف الاجتماعي المتمثل في كبس عدد العمال⁽²⁾، والخروج الإداري والتقاعد والتقاعد المبكر...).
- البحث عن الشراكة الوطنية أو الأجنبية.
- والملاحظ أن هذه الوثيقة تتضمن الأعمال التسييرية الكلاسيكية: المتمثلة في ردود الفعل التيلورية.

فما هي وضعية إنجاز هذا المخطط؟.

نظرا لأهداف المخطط الطموحة نعمل على تسجيل ما يلي:

- تطهير عدد العمال من أجل امتصاص العدد الزائد (pléthore) وهكذا أصبح عدد العمال في نهاية أكتوبر 1998 يساوي 404 عاملا.
- العمل على رفع التاهيلات والكفاءات وذلك عن طريق مخطط التكوين والتي بلغت ميزانيته التقديرية خمسة ملايين دينار جزائري كمعدل سنوي⁽³⁾.
- العمل على تطوير الاتصال الاجتماعي: نقطة تعد أساسية لكن يصعب تحقيقها نظرا لوجود رسوخ نوعا من الثقافة الفردية المحلية في الأذهان. ولاسيما بسبدو. تتميز

هذه الثقافة بمحاولة محور الاختلاف (الفرق) والبحث عن المزايا المادية المتعلقة بالأجور والترقية وعادات العمل المرتبطة "الفصول".

- فهل يمكننا محو هذه العادات وهذا السلوك؟ واستبدالها بثقافة جديدة للمؤسسة؟
 - طبعا تكون الإجابة بنعم، مستحيلة، لأن الممارسات هذه راسخة في الذاكرة الجماعية (الضمير الجمعي) وتشكل دخل إضافي أيضا!
 - التخلي عن بعض النشاطات كالمطعم والتعاونية ومرآب السيارات. ولقد تمت هذه العملية.
 - العمل على تخفيض مختلف التكاليف وهاذ باقتصاد الطاقة ومراقبة الاستهلاكات وتخفيض مصاريف المهمات. فهذه الأعمال كان لها آثار إيجابية على تخفيض عدد العمال وتخفيض كتلة الأجور والتكاليف.
 - وفي الأخير العمل على تطبيق برنامج تدعيم نظام التسيير ومخطط الإعلام الآلي وإدخال تدريجيا المحاسبة التحليلية واستمرار تطبيق الملف الاجتماعي المحور الاجتماعي (Volet Social) والشروع في الدراسات التسويقية (Marketing).
- فأمام محيط في تغير دائم وبوضعية مالية محدودة جدا هل يمكن للمؤسسة تطبيق برنامج التعديل الطموح هذا؟ وبالتالي تأهيل المستوى؟ وكسر المقاومات؟ والذهنيات هذه؟ إنه فعلا لتحدي كبير!؟.

4. دنطكس الفرع (فبراير 1998) (FILIALE DENITEX):

هل يمكن للفرع الجديد الناتج عن هيكله كوتطكس - سبدو، أن يتكيف ويعيش؟ هل سيقدم هذا الفرع أجوبة جديدة، وفرص جديدة؟

إننا، في البداية، نلاحظ أن عملية هيكله المؤسسة سيرت وأديرت بنفس الرجال وبنفس الروتينات، هذا من جهة و من جهة أخرى يبدأ الفرع عمله بإرث ثقيل وضغوطات شتى تجعله ضعيف وأكثر هشاشة أمام العدوان الشرس المحيط.

ونلخص هذه الصعوبات: جو اجتماعي كئيب، سلوك انتظار وحيطة من طرف الإطارات، عادات للعمل مناقضة لكل عقلانية ووضعية مالية صعبة (تكديس للمخزون ناتج عن عدم البيع، منافسة غير شرعية) ونقابة تطالب بتحسين الظروف (أجور وعلوات...) وغياب للحوافز وروح الأمن...، تلك هي الوضعية التي تذكرنا "بإستراتيجية الانتحار الجماعي" والتنبؤ بالغلق سواء بالتصفية أو بالخصوصية. اللهم إلا إذا اختار الفرع "الشراكة" كشكل أخير للخروج من الأزمة. شكل يمكنه إعطاء فرص جديدة وتعلم تنظيمي جديد. لكن يتطلب هذا امر إمكانية إحياء الفرع يوميا.

أما من الناحية الاجتماعية، نلاحظ صراع دائم ما بين القوى المتواجدة في الساحة وذلك من أجل السيطرة على السلطة: النقابة، ومجلس الإدارة، وتمثيل العمال واستغلالها في خدمة الجماعة، القبيلة....

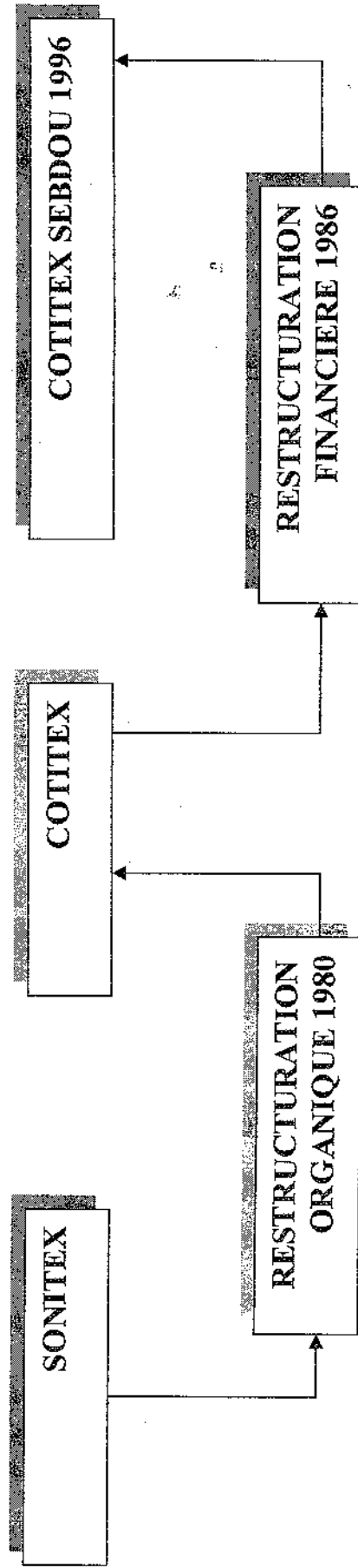
ومرة ثانية، فالمقامة غير واعية حتى في تحولها. فتوجد مصالح الفاعلين الفعلية خارج حقل الإنتاج. فالوظيفة الاقتصادية هي مضخات في سبيل الاجتماعي.

ويجب الإشارة على أن هذا الاتجاه هو عام ويخص كل المؤسسات موضوع الدراسة. فيمكننا تعميمها على كل المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية.

وفي الانتظار تبقى كوتطكس في ترقب يغشاه النعاس ومع ذلك السوق موجودة والعتاد صالح للاستخدام وما يبقى إلا صوت الفصائل النهائي وذلك بالابتكار من أجل البقاء على قيد الحياة.

TABLEAU N°29

ORGANIGRAMME COTITEX : HISTORIQUE ET EVOLUTION

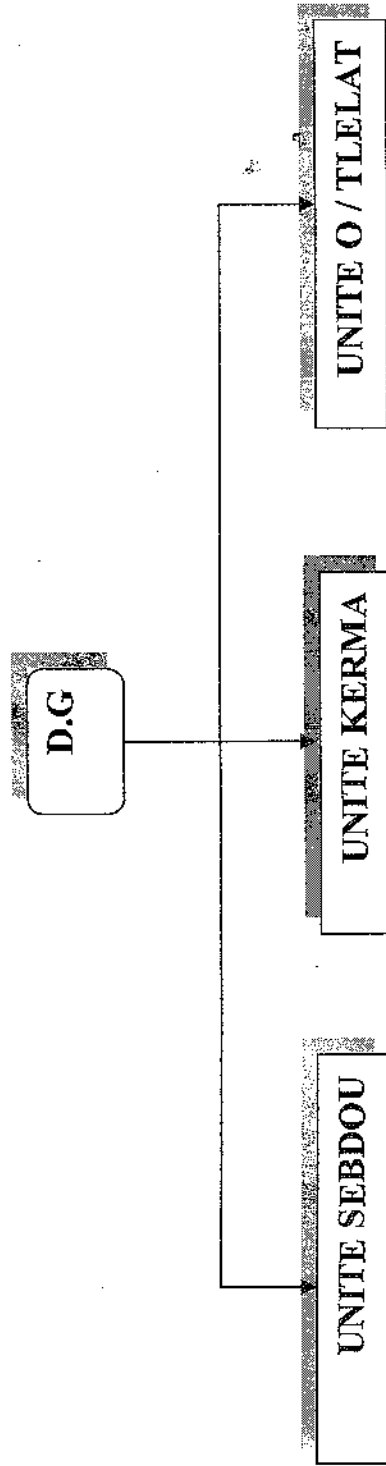


La 1^{ère} restructuration de SONITEX a donné plusieurs entreprises comme :

- COTITEX
- ENADITEX
- COUVERTEX
- SOITEX
- ETC...

Source : Document interne de l'entreprise

TABLEAU N°30
ORGANIGRAMME DE COTITEX SEBDOU (EPE, 1996)

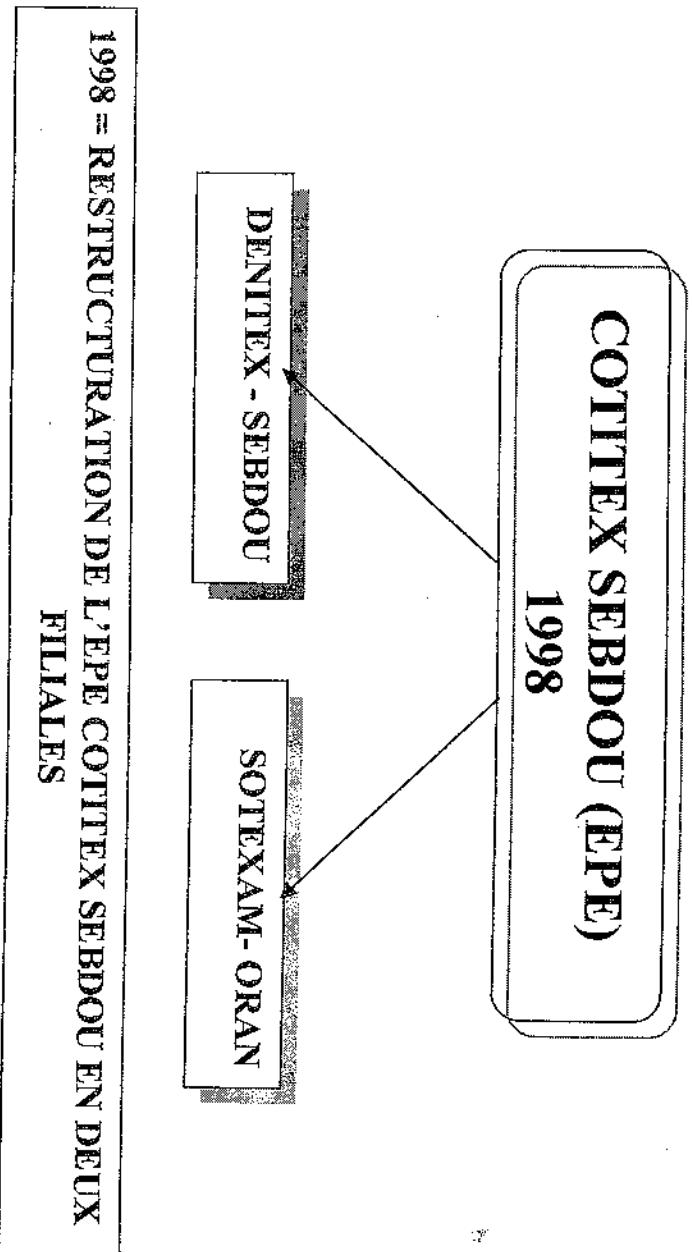


1996 = PASSAGE A L'AUTONOMIE ASSAINISSEMENT FINANCIER CONVENTION COLLECTIVE (1990)
1997 = PLAN DE REDRESSEMENT INTERNE + VOLET SOCIAL

Source : document interne de l'entreprise

TABLEAU N°31

ORGANIGRAMME : FILIALISATION DE COTITEX SEBDOU



Source : Document interne de l'entreprise

هوامش الفصل الخامس:

حالة Cotitex

- 1- إحصائيات في مقال "الانهيار البطيء للصناعة" جريدة الوطن ليوم 2002/12/16 (ح. عميروش).
- 2- تحاول المؤسسة تخفيض عدد عمالها إلى 240 عاملاً.
- 3- أنظر وثيقة المخطط للمؤسسة PRI أبريل 1997.

الفصل السادس

دراسة حالة مؤسسة البناء تلمسان (E.C.T)

ظهرت للوجود مؤسسة البناء تلمسان (ECT) بعد هيكله مؤسسة (DNC-ANP) وذلك في 13-11-1982. و أصبحت المؤسسة ذات أسهم في نوفمبر 1993 تحت مساهمها الوحيد: الهولدينغ لقطاع العمارات و مواد البناء (B.M.C). وابتداءً من سنة 1991، أصبحت مستقلة ماليا بعدما استفادت من تطهير مالي مهم. ووضعت المؤسسة لنفسها مخططين للتعديل الأول سنة 1995 والثاني سنة 1997. وتم هذا بمساعدة من طرف مركز مختص هو (C.N.A.T). سمحت لنا دراسة هذه الوثائق بتبيان إرادة التغيير والتكيف ومحاولة توجيه السلوك نحو ثقافة جديدة فرضتها المحددات الجديدة لاقتصاد السوق. وبتلخيص أهداف وأفعال هذه المخططات فيما يلي:

1. الأولويات المستعجلة :

- إعادة تمركز نشاط المؤسسة حول الأعمال الكبيرة.
- الترك والتخلي عن النشاطات الفرعية (C.E.S).
- إعادة تقييم الأعمال والأشغال المسجلة في دفتر الأعباء.
- التخلص من المخزون الميت والعتاد القديم.
- كبس عدد العمال وهيكله الوظائف بعد دراستها.
- تحفيز الرجال.

طبقت أشياء كثيرة في الميدان، نذكر على سبيل المثال:

1.1 كبس عدد العمال (Pléthore):

عرف هذا العمل كبس ل 740 عاملاً⁽¹⁾ وتشمل هذه العملية كل أشكال الكبس والتقليص: الخروج الإداري، التقاعد العادي أو المسبق⁽²⁾.

2.1 الحوافز :

هذه العملية تتعلق بإدخال الأجر بالمردودية. فتمت التجربة في هذا الشأن في ورش البناء للرفع من المرردودية الفردية وجاءت بنتائج مرضية. فتم تحفيز العمال أنجزت الأهداف المسطرة باحترام الوقت المحدد. وهكذا قبل شكل الأجر المتغير.

3.1 التكوين :

حققت أعمال عديدة بالنسبة للتكوين تتعلق تقريبا بكل الوظائف: تسيير الموارد البشرية، تسيير المخزون، مراقبة التسيير، الإعلام الآلي... إلخ. وتم تأطير أنواع التكوين هذه من طرف مراكز تكوين مختصة ك: CPC و CEFREC و ISTG.

2. مؤسسة ECT واقتصاد السوق: "ردود الفعل والضغطات":

يكن أحد أهم المشاكل التي تعرفها المؤسسة في تحديد أو نقص الطلب العمومي لإنجاز السكنات الاجتماعية و التجهيزات الجماعية. وأدت هذه الوضعية إلى انخفاض رقم الأعمال (CA) و رفع تكاليف الاستغلال. ولتبيان هذه الحالة، نذكر على سبيل المثال: مشروع باب العسة الذي انخفض فيه إنجاز السكنات. ومشروع سبدو الذي عرف انخفاض من 136 سكن إلى 15 سكن. وتم إلغاء مشاريع أخرى كذلك.

كما جاءت مشاكل أخرى خنقت المؤسسة كتسديد المدينون التي تعرف تأخر كبير. ولم تسدد مصاريف لغياب القروض.

أما المشكل الثاني فهو يكمن في توقيف القروض من طرف البنك (CPA) للمؤسسة، لأنها في وضعية "حساب عن المكشوف".

وتدفع هذه العداوة للشركاء وللمحيط⁽³⁾، الإطارات المسيرة لتطبيق مبدأ "الاعتماد على النفس". وبدأ العمل فعلا بمحاربة التكاليف الضخمة والبيع بالمزاد العلني للعتاد القديم (الشاحنات - السيارات - وآلات البناء...).

وطبقت إجراءات جديدة في تنظيم العمل لاسيما تلك المتوجهة لمراكز النشاطات في الورش حيث أصبحت مراقبة العمل أكثر رسمية وانضباط.

3. من المساعدة على البقاء إلى أحداث التصفية ! :

جاء قرار تصفية مؤسسة البناء تلمسان من الهولدينغ (BMC) بمعية المجلس الوطني لمساهمة الدولة (CNPE) وهذا في جانفي 1998. وقدمت تبريرات هذه التصفية في الخطاب الرسمي على أساس أنها محاولة جديدة لإعادة هيكلة المؤسسة، لإعطائها فرصة ثانية. ويمكن هذه الهيكلة أن تتبنى مختلف الأشكال المعمول بها:

- الأولى: العمل على تغيير علاقة العمل: جعل العلاقة الجديدة تخضع للعقد. فتصبح أكثر مرونة (Dépermanisation)⁽⁴⁾.

- الثانية: تكمن في بيع الأصول للعمال: إقترح الهولدينغ خمس شركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL) لكن فضل العمال توحيدها في مؤسسة واحدة.

- وفي النهاية: شكل الخوصصة المتمثل في بيع الأصول إلى طرف ثالث. فلم تكن هذه التصفية⁽⁵⁾ مفاجئة بالنسبة للعمال، بل كانوا ينتظرونها. "كنا، تقريبا محضرين سيكولوجيا لذلك". يجيب البعض. "وتتمنى أن نكون نحن المستفيدين" ويرد البعض الآخر.

وكان عدد العمال عشية التصفية (أفريل 2000) 427 عاملا، وفي الوقت الذي نحرر فيه دراسة الحالة هذه، لم يبقى إلا 38 عاملا - أكثرهم عمال الأمن - ينتظرون نهاية التصفية التي تطول؟!.

فأنصب اهتمامنا حول أجوبة العمال بالنسبة للتصفية هذه. وجمعنا نوعين من الإجابات أو التفسيرات.

- الأولى بدون شك أكثر موضوعية ترتبط بعدوان المحيط ونجد أسباب كثيرة: غياب القروض - ديون غير مسددة - سوق ضيق - منافسة عن طريق السكنات التتموية (Privé - EPLF - BECT).

والملاحظ أن هذه الأجوبة والتفسيرات أعطيت لنا من طرف الإطارات والإطارات المتوسطة التي تعرف وضعية المؤسسة حق معرفة. فيقدم المظهر الرسمي في هذه الحالة.

- الثانية: هي سياسة إن صح القول، طالما تم التحضير السيكولوجي للعمال لإتمام عملية التصفية بصفة عادية ودون صدمة. وهذا تفسيرا أعطي لنا كذلك من طرف

الإطارات والعمال. وهنا الأداة المستعملة هي توقف الأجر مدة عشر أشهر على الأقل⁽⁶⁾.

إن التوقف هذا أتى بمفعوله المتمثل في تفرقة شمل العمال وجعلهم واعون بهشاشة مؤسساتهم ومصيرها المريب. وهذا مما خلق عندهم: رد فعلك "الاعتماد على النفس" و "الهروب لمن يستطيع!".

وهذه الكيفية تفسر الخروج الجماعي للعمال والاستسلام للبعض والغياب - الحضور للبعض الآخر.

وهكذا نتفهم قبول التغيير الذي كان عنيفا كما كان قرار تصفية أصول المؤسسة أيضا. وفضلا على ذلك يحاول من قاوم التغيير - النقابيين وأولاد الشهداء - الاستفادة من الأصول لصالحهم. هذه هي استراتيجية الفاعلين.

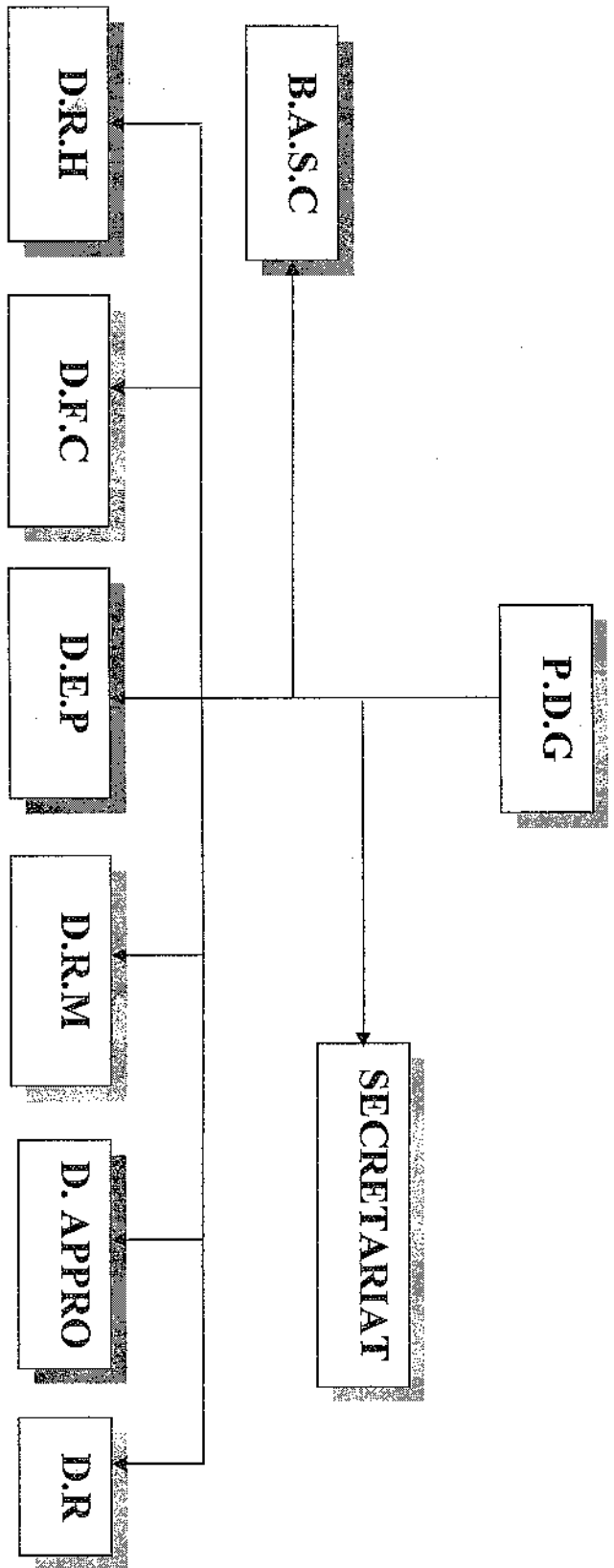
وتبقى الوضعية مبهمه إلى يومنا هذا. فلا يمكن لأحد التنبؤ بعملية التصفية هذه؟ ولا لمن ستكون الاستفادة؟

وانطلاقا من تجربة هذه المؤسسة ذهب بنا الفضول العلمي والبحث لمعرفة ما إذا كانت نفس الأمور تجري في مؤسسات أخرى في هذا القطاع؟ وإذا تم نفس التحضير السيكولوجي للعمال قصد التصفية؟ وهل أخذت نفس الشكل؟ أي بمعنى توقف الأجر المؤدي لتفرقة الصف؟! مرة أخرى يؤكد لنا الميدان أنه توجد مؤسسات أخرى وفي نفس القطاع عرفت أو تعرف نفس الشيء (BATIWIT - ENREBAPT) "هي أشهر وتعرف مؤسساتنا التصفية كذلك الخوصصة". أجوبة سمعناها هنا وهناك.

وفي الانتظار يبقى أولاد الشهداء صامدون وعازمون على إشهار إعلاميا هذه القضية. فهل ينجح هؤلاء لإنقاذ الموقف؟

فمهم كان الأمر تستمر التصفية في سكوت !.

TABLEAU N°32
ORGANIGRAMME DE L'ECT
APRES AUTONOMIE ET PLAN DE REDRESSEMENT, 1995



Source : Document interne

هوامش الفصل السادس E.C.T

- 1- كان عدد العمال سنة 1991 يبلغ 1600 عاملا و 840 عاملا سنة 1994 ووصل إلى 543 عاملا سنة 1995.
- 2- قانون 94 - 11 المتعلقة بالتقاعد المسبق.
- 3- جملة مسجلة كذلك في التقرير الإضافي للمدير العام في مجلس الإدارة ليوم 1996/09/18.
- 4- Dépermaniser : هي تغير علاقة العمل. فيتقاعد العامل مع مؤسسته، تجربة قد سجلت في مؤسسات أخرى مثل SEROR.
- 5- أنظر قرار الجمعية الخاصة ليوم 1998/ 01/14.
- 6- من مارس 97 إلى ديسمبر 1997 وضعية الأجور توقفت إلى نهاية ديسمبر 97، ثم تمت تسوية هذه الوضعية.

الفصل السابع :

مؤسسة الخزف للمغرب الجزائري (E.C.O)

1. تقديم المؤسسة :

انبثقت مؤسسة الخزف للمغرب الجزائري (ECO) من إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لمواد البناء (SNMC) في الثمانينات (1980). فأنشأت المؤسسة (ECO) بمرسوم سنة 1982 ومررت بالاستقلالية المالية سنة 1989.

إنها مشكلة اليوم كمؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم (E.P.E/S.P.A). كانت المؤسسة إلى غاية سنة 1998: سنة الهيكلة الجديدة ، تحتوي على ثلاث وحدات إنتاجية موزعة كالتالي : الأولى بمدينة تنس لإنتاج الأدوات الصحية (SANITAIRE) والثانية بمدينة الغزوات لإنتاج الخزف والأخيرة بمدينة الرمشي لإنتاج البلاط والخزف المزخرف (Carreaux - Faïence). وكان لها أيضا مشروعين قيد الإنجاز الأول بثنية الحد (تيسمسيلت) لإنتاج البلاط، والآخر بعين نادلس (مستغانم). وضعت المؤسسة التي تشغل 1500 عاملا، القانون الداخلي سنة 1992 كإجراء أولي بعد استقلالها المالي ثم وضعت أيضا الاتفاقية الجماعية في مارس 1993.

2. التغيير في المؤسسة :

استعملت المؤسسة (ECO) شعارين (Slogans) كإلزامية لمحاولة تجسيد استراتيجية التغيير. والشعاران هما: "سياسة الحوافز" و "التكوين كضرورة من أجل التغيير". وتتميز خصوصية هذه المؤسسة فعلا - مقارنة بالأخرى موضوع الدراسة - بالأهمية التي أعطتها لتحفيز العمال أولا ولتكوين الرجال بعد ذلك. وتعتبر هذه الطريقة التي سلكتها مغايرة لطريقة المؤسسات الأخرى.

2.1. نظام الحوافز :

زيادة على المهام المختلفة المتعلقة بالهيكلة وإعادة التنظيم التي تدخل في التعديل - مهام سجلتها المؤسسات الأخرى في مخططات النجدة (PRI) ومخططات إعادة الاعتبار - أكدت مؤسسة ECO أكثر على نظام الحوافز من أجل جعل التغيير ممكنا ومقبولا. فعرف النظام الجديد الأهداف التالية:

┌ إعطاء الأهمية للمردود الفردي.

┌ تطور المبادرة وروح المسؤولية.

┌ خلق ديناميكية جديدة داخل فرق العمل (Collectif).

تعتبر هذه الأفعال والأعمال كردود فعل "تيلورية" تهدف إلى تصحيح الضعف واللامساوات والممارسات البيروقراطية للنظام العتيق للحوافز المسمى بـ PRI/PRC⁽¹⁾ (منحة المردود الفردي ومنحة للمردود الجماعي).

أما الوضعية الجديدة فهي تتلخص في إعطاء منحة للمردودية بالنسبة للفرد. هذه المنحة تساوي 40% من الأجر القاعدي (SB) بالنسبة للمصالح التقنية أي المصالح العملية المرتبطة بالإنتاج. وتتوزع النسبة كالتالي:

35% متعلقة بالمردود الفردي.

05% تترك لتقدير المسؤول.

أما بالنسبة للمصالح الإدارية فمعدل المنحة (PR) هو 35% موزع كالتالي:

30% - لقياس مساهمة ومشاركة العمال.

05% - لتقدير المسؤول.

وتعطي هذه المنحة للعمال حسب مردودهم. وهناك علاوة أو زيادة (BONUS) كلما تجاوز هؤلاء الحد الأقصى لعتبة المردودية.

حقا تظهر النظام الجديد للحوافز المطبق في المؤسسة اختلافات في التأهيلات والتجربة والمهارات وفي مستوى الكفاءات لدى الفريق الواحد (Collectif). فهو يربط المنحة بمستوى الإنتاجية ويسمح للعمال بتحسين الأجر.

وقد تم إدخال هذا النظام بصفة خجولة سنة 1991 وكان موضوع للتجربة سمحت للإطارات بإدخال التصحيحات والتعديلات اللازمة. وهكذا وتدرجيا عرف النظام التطبيق الفعلي على مستوى المؤسسة كلها ابتداء من جوان 1996.

2.2. التكوين: رهان للنجاح

أدخلت المؤسسة التكوين كضرورة ملحة لضمان الاستمرارية والفعالية بعد فحص دقيق للتنظيم. غير أن تكوين الرجال يبقى مشروعا ينبغي تثمينه موازيا لأعمال التعديل الطارئة مثل:

┆ الجانب الاجتماعي وذلك عن طريق التقاعد المسبق.

┆ إعادة تنظيم المصالح (العمودية والأفقية)، هذه العملية لا زالت سارية المفعول إلى يومنا هذا نظرا للتحويلات المختلفة التي تعرفها المؤسسة.

┆ توظيف الإطارات والمهندسين، هذا التوظيف تم ما بين سنة 1998 وسنة 2000. "توظيف ضروري". من أجل إنقاذ الفروع الثلاثة الجديدة ومن أجل كذلك تأطير عملية الإنتاج. فالتوظيف في هذه المرحلة خص:

┆ 20 مهندس وتقني سامي لوحدته تتس.

┆ 10 مهندسين وتقنيين ساميين بوحدته الغزوات.

┆ 10 مهندسين وتقنيين ساميين بوحدته الرمشي.

┆ 05 إطارات على مستوى "المجمع" بتلمسان.

يعتبر هذا التوظيف (الكمي والنوعي) للمورد البشري، ظاهرة في حد ذاتها. فعلا دراستنا الميدانية في جميع المؤسسات موضوع الدراسة لم تسجل أي توظيف. وكان المؤسسات مقفلة أو لها حساسية اتجاه التوظيف. بل كنا نرى ونشاهد العكس: فبعض المؤسسات وعلى سبيل المثال: الرياض بلعباس، عرفت تسرب كبير للإطارات (إطارات مسيرة - مهندسين وتقنيين ساميين) وفضلت هذه الإطارات الخروج الإداري أو التقاعد المسبق والالتحاق بالقطاع الخاص من أجل أجر عال (حالة مهندسي المطاحن وتقنيي الصيانة).

فهل يمكننا التحدث في هذه الحالة عن "عمى المسيرين" أي عمى الإطارات المسيرة المسؤولة عن هذا "الهروب للأدمغة" نحو القطاع الخاص؟.

في هذه الحالة بالذات تظهر مؤسسة الخزف (ECO) كمغالطة تاريخية وفريدة من نوعها بالنسبة للحالات الأخرى. فزيادة على توظيف الإطارات لقيادة "السفينة" كما يقال أصبح التكوين هو الآخر ك مطلب لإدارة الإنتاج والخدمات طبقا لما تفرضه معايير النوعية والجودة المعمول بها.

وضمن هذا الاتجاه، تم وضع برنامج التكوين بمعوية المعهد الوطني لتنمية التكوين المتواصل (INDEFOC). برنامج يخص التكوين الداخلي. فالمشروع هذا هو قيد الدراسة وأهميته تستحق كل الجدارة لأن مؤسسة ECO تعرف:

شيخوخة في العمال، فهرم الأعمار يبين لنا أن صنف الذي تجاوز 46 عام يمثل:

- 31,05 % من عمال فرع تنس (CERAMIT).

- 30,00 % من عمال فرع الرمشي (CERAMIR).

- 34,41 % من عمال فرع الغزوات (CERAMIG).

وزيادة على هذه الشيخوخة نسجل ضعف ونقص في المستوى التعليمي حيث:

- 65 % من عمال فرع تنس هو بدون مستوى.

- 55 % من عمال فرع الرمشي كذلك.

- 60 % من عمال فرع الغزوات بدون مستوى أيضا.

وتعطينا هذه النسب والمعدلات من كل تعليق. بل هي تيرر إن صح القول أعمال التكوين والتوظيف وإعادة الاعتبار وتتمين المورد البشري. أفلا يقول الفيلسوف ج. بودان J.Bodin : "لا توجد ثروة إلا بالرجال".

3. أعمال تطور المؤسسة : "أو استراتيجية البقاء"

سمحت إعادة هيكلة مجمع الخزف (ECO) بخلق ثلاثة فروع (Filiales) هي:

- فرع CERAMIG الغزوات المتخصص في إنتاج وتسويق المواد الخزفية الصحية (Sanitaire).

- فرع CERAMIT لتنس (ولاية الشلف) المتخصص في إنتاج وبيع نفس المنتج.

- فرع CERAMIR الرمشي المتخصص في إنتاج وبيع البلاط والخزف المزخرف (Faïence).

و بالموازاة مع ذلك، تملك مؤسسة ECO مساهمات في مؤسسات أخرى هي:

- فرع CAROSAL وهران وتملك فيه 60% من رأسمال.

- فرع SOFELD بعنابة بـ 40% من رأسمال.

- فرع S.P.L.O وهران بـ 40% من رأسمال.

أما عن أفعال وأعمال التنمية المدرجة في استراتيجية التغيير فلنخصها فيما يلي:

1.3. الاستثمارات :

سمحت هذه الاستثمارات:

┌ توسيع وتجديد عتاد وحدة الرمشي التي دخلت في الإنتاج بوجه جديد سنة 1995 وأصبحت فرع في سنة 1998.

┌ توسيع وترميم وحدة تنس (الفرع الحالي) حيث ارتفعت الطاقة الإنتاجية فيها بـ 200.000 وحدة في السنة، أي زيادة في الإنتاج والإنتاجية.

┌ فتح لخط إنتاج الأدوات الصحية (EVIER) ابتداء من أوت 2000.

┌ فتح لخط إنتاج أدوات الحمام ابتداء من جانفي 2001.

وتبين هذه الأمثلة كلها مجهودات المجمع (ECO) وترسم طريق التغيير التنظيمي الذي سلكته المؤسسة من أجل حل مشاكل الأداء الداخلي والخارجي وهذا كأجوبة لمتطلبات البقاء والاستمرار في الحياة.

2.3. المشاريع المعمول بها :

مشاريع كثيرة هي حيز التطبيق تدخل ضمن سياسة الشراكة للتوسيع من فرص التجربة والتعلم وبالتالي النجاح. ونذكر من بينها:

┆ مشروع SOUAFLIA (مستغانم) لإنتاج البلاط.

┆ توسيع وترميم فرع الغزوات لرفع قدرة الإنتاج (+250000 وحدة سنويا).
وتكمن خصوصية مؤسسة الخزف، مقارنة بالمؤسسات الأخرى، في استطاعتها على إدارة التغيير وتوظيف الفرص المتاحة. من بينها:

┆ إعادة الاعتبار لتسيير الموارد البشرية، إذ يشكل التكوين النقطة الرئيسية، فجاء هذا الأخير نتيجة الحاجيات الفعلية وعني على أساس أنه قيمة زائدة وليس كتكلفة.

┆ تم الاستثمار في التكنولوجيا قصد عصرنه أداة الإنتاج (فرع الرمشي).

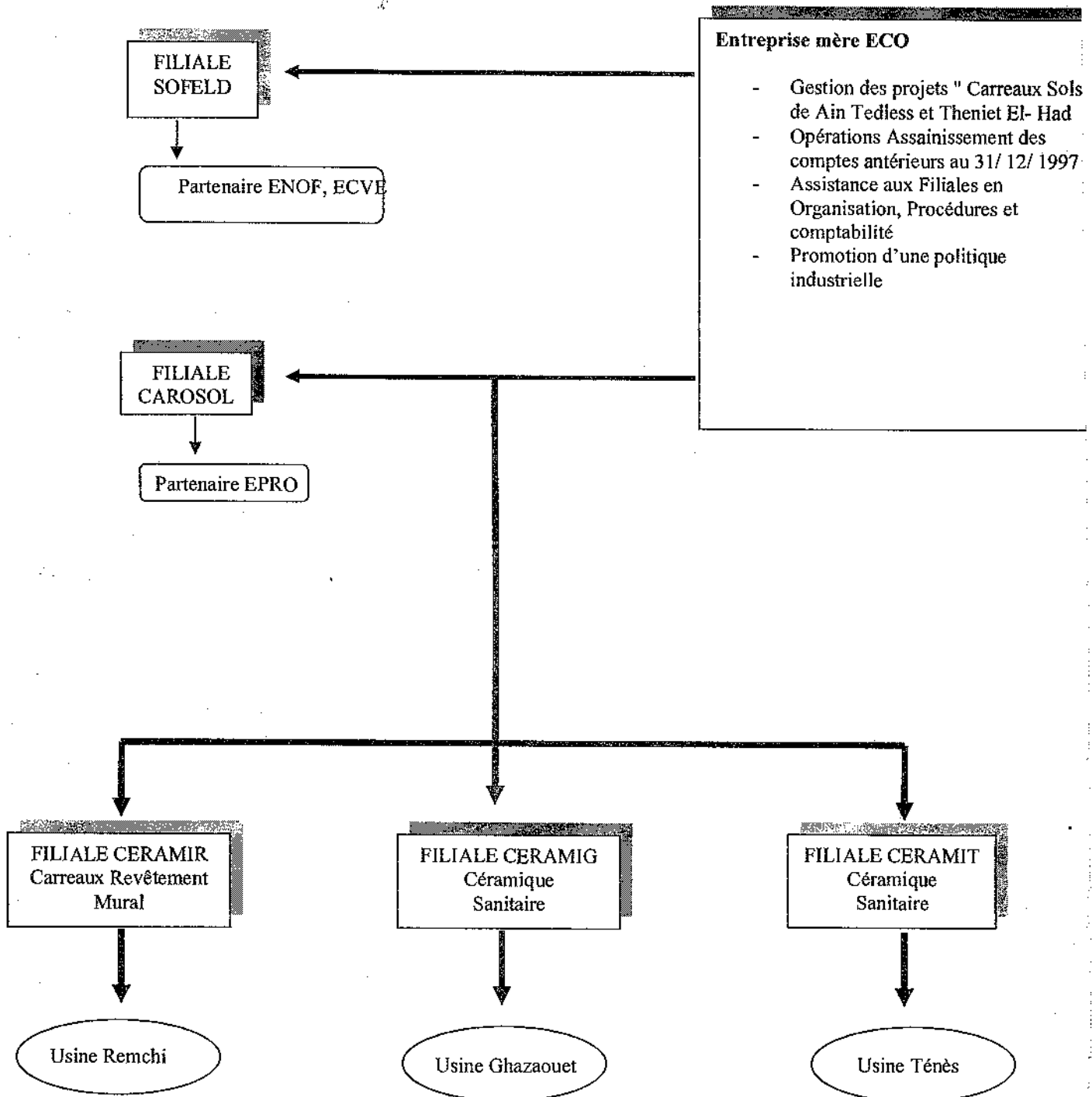
┆ تعديل المستوى (Mise à niveau) وإدخال نظام النوعية والجودة حسب معايير ISO (ISO 9000/2000) والشروع في تطبيقها حسب ما قيل لنا.

┆ وعلى غرار المؤسسات الأخرى التي درسناها، قامت مؤسسة ECO بتوظيف الإطارات والمهندسين والتقنيين السامين، وهكذا أصبح معدل التأطير إيجابي في المؤسسة. "قلدينا إطارات مكونة ومحفزة وتشارك" هذا ما سمعناه مرارا.

وتفسر لنا هذه الأمثلة كلها، التحولات الإيجابية في التسيير وإدارة الأعمال. واكتساب نظرة جديدة من طرف العمال.

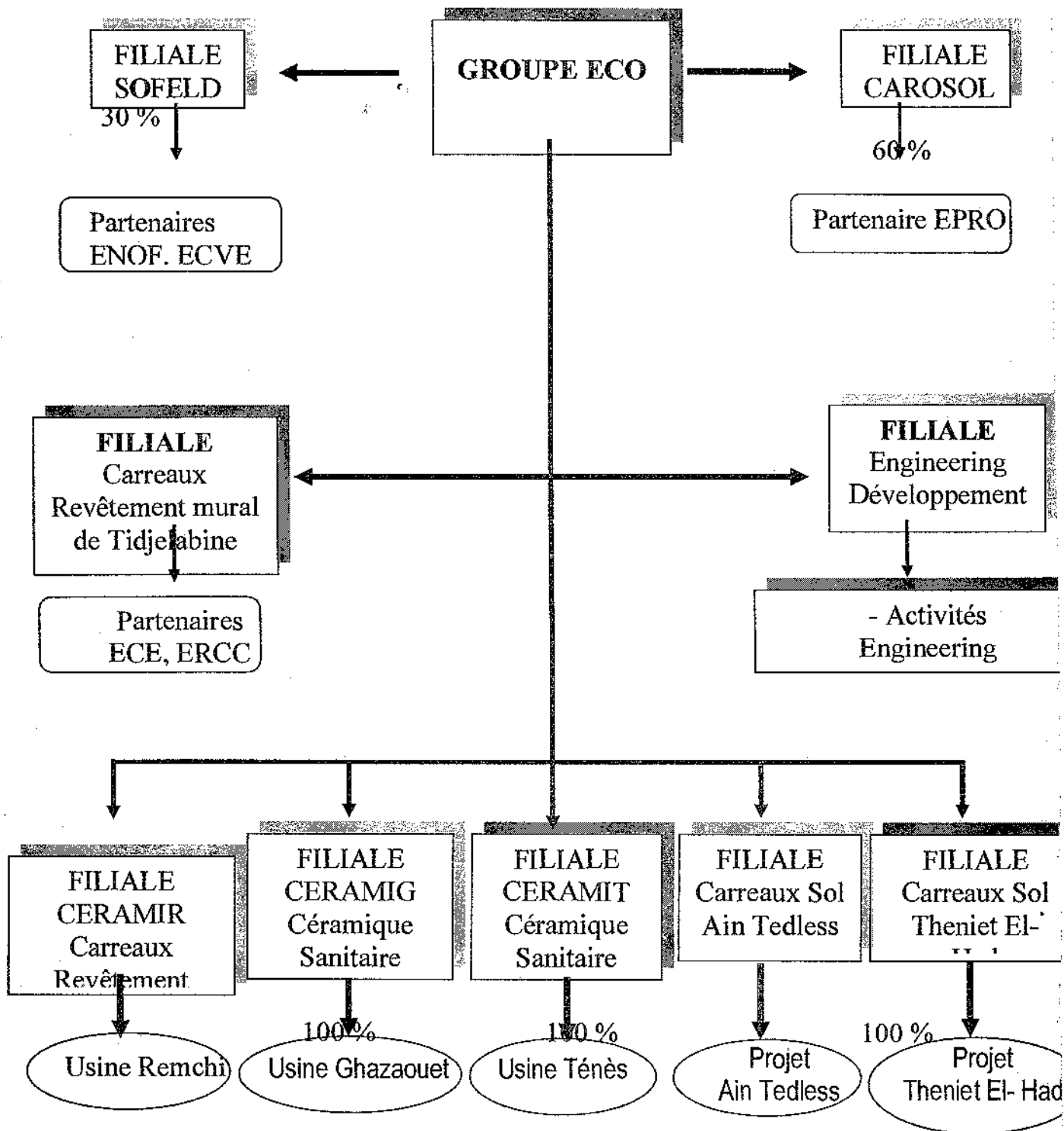
كما تبين لنا هذه الأفعال والأعمال مجهودات المؤسسة وفروعها من أجل التكيف والتغيير. فتبين فعلا قدرة الإطارات لترويض التغيير!.

TABLEAU N°33
SCHEMA DE RESTRUCTURATION
ARRETE PAR L'AGEX DU 16/12/1997



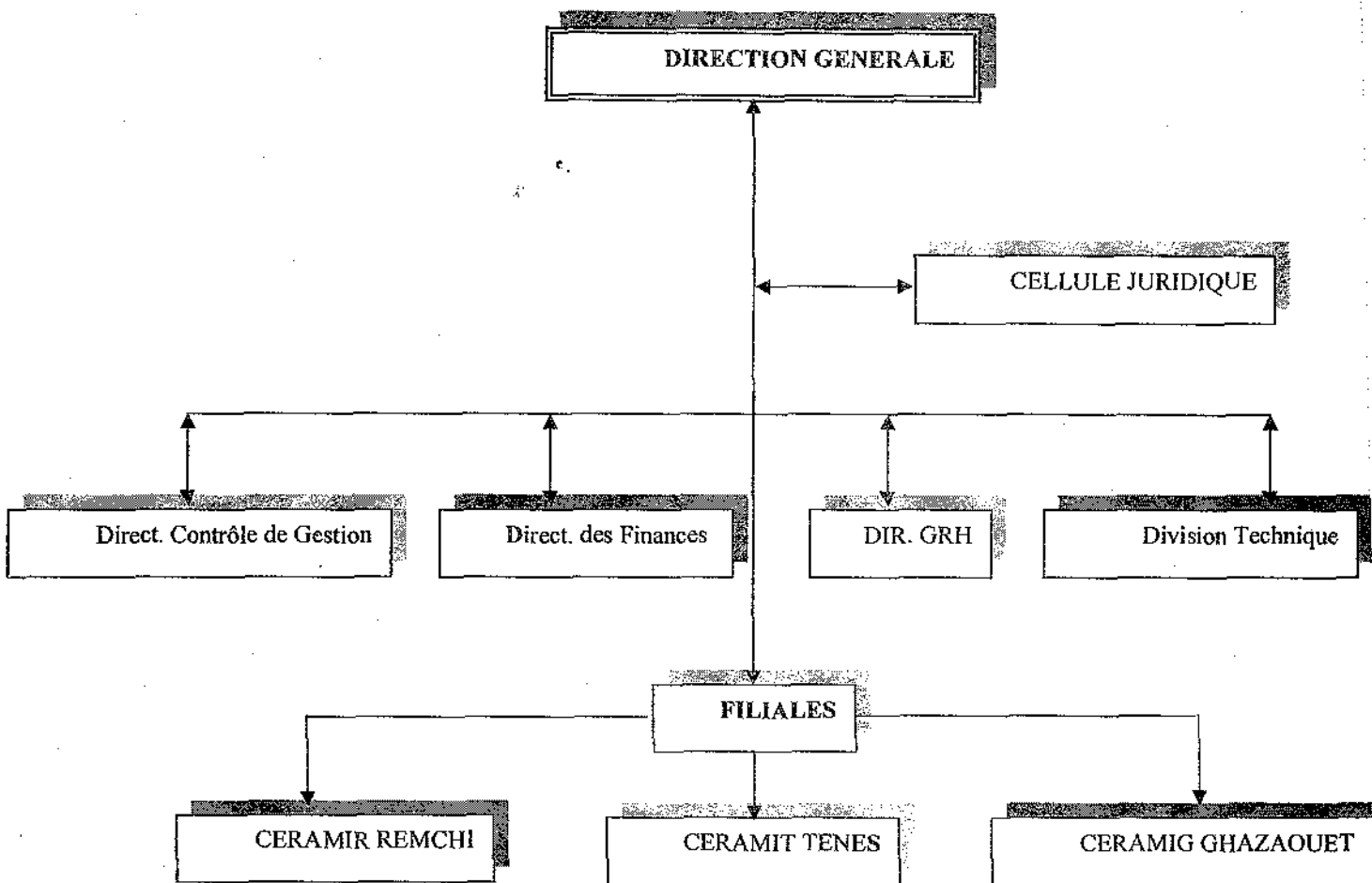
➔ Antérieurs à l'opération Restructuration. Document ECO.

TABLEAU N°34
SCHEMA DE RESTRUCTURATION DEFINITIF PROPOSE

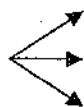


→ Dossier transmis pour Décision au Holding BMC le 28/ 03/ 1998. Document ECO
Source : Document interne de l'ECO

**TABLEAU N°35
LE GROUPE E.C.O.**



ORGANIGRAMME ACTUEL
ECO - 2001



CERAMIR 347
CERAMIG 523
CERAMIT 628

EFFECTIF

FILIALES

PROJET = SOUAHLIA 21
TENIET EL HAD 20

GROUPE - ECO

Source : Document interne de l'ECO

الخلاصة العامة حول الدراسة الميدانية

أتت بنا الدراسة الأمبريقية إلى تبيان التغيير و طريقة مصاحبته في المؤسسة و إلى التساؤل عن السلوكات و عن منطق الفاعلين بداخل المؤسسات.

فالمؤسسات ، موضوع البحث ، لها قصص مختلفة و مع ذلك فإنها تشترك جميعا في نقطة واحدة : فكلها قد تغيرت و الفاعلون أيضا.

و يمكننا رصد هذه التحولات في الخطب و سلوك الفاعلين . لقد عشنا و حضرنا معهم ، التعلّات الجديدة ، و القدرات الجديدة للعب كما يقول CROZIER . و أستطعنا ملاحظة ردود الفعل الجديدة للمسيّرين و الأجراء و النقابة من أجل التكيف و الإستمرارية في الحياة.

فالتعلّم التسييري أو التنظيمي بمعنى إكتشاف و إكتساب لأشكال عقلانية جديدة و قدرات جماعية جديدة من طرف الفاعلين يصنع يوميا . لقد أكدنا على هذا أكثر من مرة : ردود فعل تسييرية جديدة ، أسلوب جديد للعمل بدأ يظهر إلى الوجود.

فلقد استعب التغيير من طرف الجميع ، لكنّه يبقى بشكل بالنسبة للبعض ، ضغوطات سيكولوجية - ضغوطات تكشف إذا صحّ القول ، عن شعور الجميع بلا أمن.

فالسلوك الجديد للفاعلين في المؤسسات و في الفروع يعتبر عن تلاقى إستراتيجياتهم (الرغبات - الإنتظارات و المصالح) و عن قواعد اللعبة داخل المؤسسة نفسها . فالفاعلون ليسوا معقلون بل إنهم يقيّمون الربح و الخسارة.

كما ترجع هيمنة التغيير الملاحظ داخل المؤسسات أثناء الدراسة إلى عقلانية النظام الإنتاجي و الخدماتي و التسييري.

الرشد و العقلانية المتعدّدة الأشكال و المتنوّعة تنطبق على تنظيم العمل و على الهياكل و العمل بالإعلام الآلي و مراقبة النوعيّة و هذا الفحص (Audit) و التكوين و قليلا لتسيير الموارد البشرية (أنظر الجدول رقم 34) ، و كان لزاما عليها أن تبدأ من هذا !

فيجب على المؤسسة أن تُسعى للمورد الإنساني كما يقول (Crozier) "إذا أردت البدء في التعلّم الصعب و المتكيف" لثقافتنا و لمحيطينا.

إنّ التعديل الوحيد الذي لم يتخذ هو ذلك الذي يختص بالمورد الإنساني . إنّه لم يلفت نظر المسترّين ما عد في عنصره المبتذل المتعلق بامتصاص العدد الزائد للعمال (plethore).

و هل يمكننا القول اليوم أن الإنتقالية ، نحو إقتصاد السوق لها صدى على تغيير السلوك الفردي و الجماعي ، داخل المؤسسة التي هي نفسها في تحول ؟

إننا لنسجل بقوة أن التغيرات التي تحدث تعدّ خجولة بصفة عامة . فالمؤسسة هي اليوم و ستظل تواجه الحدود المعروفة بدقة ، حدود سننتطرق إلى تفسيرها طيلة هذه الخلاصة و التي نردّها إلى ضغطين أساسيين يُعتمد حدوثهما و هي :

— الحد الأول يتعلق بغياب أو عدم وجود أي مشروع صناعي متجانس. يبدو أن المؤسسات ملقات في محيطها. فالاستراتيجية ، و إن وجدت ، فهي ليست واضحة و لن يعرفها المسؤولون الأولون (PDG – DG) و على الأقل هذه إجابات المقابلة : إننا نسجل أيضا أن تستير الإنتقالية نحو إقتصاد السوق عرف هو كذلك حكومات عديدة متعاقبة² و هكذا أثرت كثيرا المظاهر السياسية على الإعتبارات الإقتصادية و الإجتماعية.

— أما بالنسبة للحد الثاني فهو متعلق باستراتيجيات الفاعلين و إكتساب سلوك إنتهازي يعمل على تحقيق أقصى حد لمزياتهم قبل كل شيء . فهذا الإنتهازيات تطبع المؤسسة بأهداف مخالفة لأهدافها.

و تصطدم التغيرات النسبوية الخجولة داخل مؤسستنا بالضغوطات التنظيمية و الثقافية الكثيرة. نذكر من بينها :

* يجرى التعلم التستيري لوحده دون متابعة و تأطير من طرف قمة الهرم (Holding – DG – PDG) مع نكر غياب النزعة البيداغوجية داخل مؤسساتنا و ذلك لعدم وجود منهجية الفعل – بمعنى آخر عدم وجود برامج التغيير و مشاريع للإطارات.

* مشاركة مختلف الفاعلين بالمؤسسة (مديرية – مسؤولون – أجراء و ممثلهم) لم يؤخذ بعين الإعتبار طيلة عملية التغير التنظيمي.

* لم توجد هيئة توطر التغير و تحدّد الأهداف و تقرّ النتائج للمراحل المختلفة.

* سئمت المؤسسة و تعبت بسرعة أمام عملية التغير الطويلة و المعقّدة التي تمكن في التغيير التسييري و التعلم التنظيمي . فمؤسسات كثيرة تستهلك طاقات معتبرة في برامج الدراسات و الفحص (Audit) دون أن تؤخذ الوقت الكافي لتتساءل عن مدى نجاح البرامج السابقة. فلم

تستخلص الدروس من الماضي !؟

* أمّا فيما يخص التكوين : يُنظر إليه في ظلّ الإنتقالية كمسابقة حمقاء و ذلك باستعمال طرق و أساليب و نماذج جاهزة ، إنّ هذه المسابقة تبيّن في الواقع شعور الأمن لإطارات و مسؤولي المؤسسة.

فسياسية التكوين أو بالأحرى طلبه ليس هو نتيجة تقييم موضوعي للحاجيات ، إنّنا نؤيد هذه الحقيقة التي توصلنا إليها بما يلي :

• عدم وجود هياكل إستقبال لهذه الوظيفة.

• ضعف الوسائل المادية و البشرية المعطاة لها.

فكان التكوين دائما بمثابة القريب المحقر (le parent pauvre) فتنمية الرجال في المؤسسة لم يكن الشغل الشاغل الأول لمسؤولينا.

و ما عن تسيير الموارد البشرية (GRH) ؟

تعرف هي كذلك ضعف كبير و معوقات بالنسبة لإنقاء و تكوين الإطارات ، زد على هذا عدم وجود نظام لتقييم المستخدمين . فيتوقف التقييم عادة عند بعض شروط الإنتاج و التسويق و ذلك إنطلاقا من التقديرات.

إن شروط السيطرة التكنولوجية (الإبتكار و التعلم) كثيرا ما تتعدم في شبكات التقييم.

فالأمر هنا يبدو كأن هناك توقيف (blocage) في التحويل و تجميع الكفاءات.

أما عن الإطارات ، فهي تفقد نوعية وجوده التسيير بالمعنى الحديث للكلمة أي كمنشطة و خالقة للتداؤب المطلوب.

فإطاراتنا في حالة حصر سيكولوجي ناتج من تربية عشرين سنة من التسيير المخطط لم تؤخذ فيه أية مبادرة من طرف هؤلاء. هذا ما يفسر لنا بقاء ظاهرة الإنتظار (Attentisme) التي هي سلوك مقاوم من طرف المؤسسة لمحيطها.

و من جهة أخرى إنّنا نلاحظ سلوك آخر ، عند الإطارات المسيرة المتعاقبة على المناصب ، هو المبالغة الدائمة لقننراتها على حل المشاكل ، مشاكل تنسبها لضعف الفرق التي سبقتها (لست أنا ، إنه هو !) في حين أن المشاكل هي منطقيا معقدة . و هكذا تصبح طرق عملهم خاطئة لأنها تعتمد على الآراء فقط.

و النجاح ، تعرفه الإطارات ، إنه يخضع حصرا لإدارة الأعمال و قدرتها على تعبئة مجموع عمال المؤسسة . و في هذا الميدان علينا أن نتعلّم الكثير مع الأسف !

أما بالنسبة للميدان ، ففعلا هناك بروز لمواقف جديدة ، لكيفية عمل جديد ، للحديث ، للتصرف ، إلخ ... فيواجه الأفراد ، كل يوم مباراة حيوية "فالأشياء ليست هي كما كانت عليه" فيجب على هؤلاء الإستمرار دون إنقطاع في عملهم التكتيفي "فهو التغير الذي يمس نظام الفعل الحقيقي الموجود كله" (Crozier) "و يمس كذلك نوع العلاقة السيكولوجية ما بين الفاعل و مؤسساته.

بمعنى آخر يمكننا القول أن تحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة تُظهر تشابه مع تلك الموجودة في الأدبيات التنظيمية (Reitter، Crozier، Sainsaulieu) غير أن هنا بعض الخصوصيات ذات الطابع الثقافي يجب ذكرها":

وجود جماعات المصلحة ، فالجماعات ، داخل المؤسسة، لها قاعدتها السوسيو-ثقافية. فالمؤسسة ليست محايدة⁽⁴⁾ . هناك إنتماء للعصبية ، للقابلية ، لمراكز المصالح ، للبنى العائلية التقليدية ، إلخ. حالة مركب COTITEX بسببها لبديعة التمتع "ها هو الإقتصادي مضي به لحساب ما هو إجتماعي" ، الألعاب السياسية هذه متصلة بسلوكات متواجدة خارج أنظمة السلطة الشرعية أو التي تستعملها لغاية و أهداف غير شرعية. إنها تحاول خدمة الفرد أو الجماعة بمنظار النظام في مجمله ، أو بالأحرى تحقيق أهداف فردية أو جماعية بدلا من أهداف التنظيم نفسه⁽⁵⁾. و الألعاب السياسية هذه تساهم أيضا في تواجد جماعات مختلفة و مضادة داخل المؤسسة. فهذه الألعاب أو منطق الفعل تدخل ضمن نظام تصورات اكتسبه الأفراد (هوية - ثقافة) يؤسسون إنطلاقا منه لإستراتيجيات النزاع أو التسوية.

و ما يميّز مؤسساتنا هو الكيفية البارعة لتوظيف الإجراءات و القواعد الموجودة و إعطائها توجيه ما و منطق يذهب نحو مصالح الجماعات المتواجدة قبل كل شيء.

هذا هو لغز المؤسسة الجزائرية ! فبدلا من فضاء إقتصادي كشكل حديث للتنظيم يعمل على ضبط العلاقات ، فمؤسساتنا نفسها مضبوطة من طرف الجماعات و ستبقى، الشيء الذي يفسر مواقف التوقيف (blocage) و التهميش و المقاومة من طرف الأفراد و الذي يؤدي إلى "المعوقات" ، فنقل التصورات في توجيه السلوكات لا يطلب منا برهان !

ها هو "الغير رسمي" كتجربة معاشة و كممارسات تاريخية و سوسيو - ثقافية⁽⁶⁾ يأخذ زمام الأمور.

فالمؤسسة تعتبر ، حتى أثناء تحولها ، دائما مكان لتوزيع إمتيازات تخدم مصالح الفاعلين (الخروج الإرادي - الإستفادة من الأصول ، إلخ ...) و أصبحت تقريبا هذه الممارسات

الجديدة كعادة و كشعائر في المؤسسة : "فيبحث و ينتفع الفاعلون من المزايا التي يوزعها المجتمع"(7).

من هذه الزاوية يبدو لنا أن هناك تفاوت (Décalage) ما بين المجموع الثقافي و التنظيم الهيكلي للمؤسسة ، تفاوت بالنسبة للمجهودات العقلانية و الحساب الإقتصادي ، فالفكر هنا هو المتأخر.

فالإختلال واضح و الأزمة كذلك ، فطالما هناك لعبة غير رسمية بين جماعات المصالح ، داخل الإدارة التي تكبح عملية الإصلاحات ، فالأزمة شاملة إذن. فهي تلبس المظاهر السياسية و الإجتماعية و الإقتصادية و الثقافية و التي لها علاقة بالهوية كذلك.

إن الحديث ، في هذا السياق ، عن "ثقافة المؤسسة" بمعنى هدف يجب تحقيقه أي نوع من الإنتماء و المطابقة مع المؤسسة - يبقى خرافة (chimère) ما دام ، على كل حال ، التصادم بين الثقافات الفرعية داخل المؤسسة. ففي الإنتظار نبقى نتابع باستمرار إنحلال المؤسسة (entropie) طالما المسير مأخوذ بين "الضرورة المتناقضة لتسير علاقاته و مؤسساته". و يطلب منه "تحقيق نموذج المؤسسة الحديثة في محيط يتسم بالاعقلانية الشاملة و بوسائل تافهة"(8).

إنّ ثقافة المخاطرة و التحدي و الابتكار و الصرامة لم تزه بعد داخل مؤسساتنا رغم المبالغ الهامة المكرّسة لتكوين المسيرين"(9).

و مرة ثانية يقدم لنا الميدان ، بعيداً عن كل خطاب إصلاحي ، مجموعة من التعليمات ، ذات الأهمية بمكان ، نلخصها فيما يلي :

* لم يؤدي تحديد القواعد الجديدة (إصلاحات ، إعادة الهيكلة ...) بضرورة إلى فعالية أكبر ، إلى تغيير حقيقي و نوعي ، بل إنّه أدى إلى هيكلة جديدة لفضاءات المفاوضات.

* تتعدى التغيرات التي أدخلت في مؤسستنا العمومية من التحولات الخارجية التي لها علاقة بالمحيط (الأزمة الإقتصادية). حركة إستطعت أن تخلقها داخل المؤسسات نفسها : كإعادة لتعديل و الهيكلة و الفروع و التصفية و الخصخصة ، أي بكلمة أخرى برنامج لتعديل الهيكلي المفروض من طرف صندوق النقد الدولي (FMI).

* فالتغير هو مرتبط بالأزمة الإقتصادية و وعيها من طرف الرأي العام. فتاريخ المؤسسة العمومية إنقلب إبتداءً من سنة 1986.

فاليوم يمكننا القول أن الأزمة قد استعيت من طرف المجتمع و الفاعلين داخل المؤسسة. فيقال عادة : "أن المسيرين لا يرون إلا عندما تفتح الأزمة أعينهم" فعلا ! إن تطبيق برنامج التعديل الهيكلي (PAS) ابتداء من سنة 1994 ، أعطى وتيرة و محتوى آخر للانتقال نحو إقتصاد السوق. إنها نهاية أسطورة الإصلاح الذاتي للنظام أي الإصلاحات البيروقراطية و السلطوية.

* أجل ، إن التغيير إختص فقط بالهياكل ، إته تجاهل الرجال و لم يقدر واقع العلاقات الإجتماعية الجد معقدة في المؤسسة : فكثيراً ما إضطدم التغيير بالعنصر الإنساني و صعوبة إحداث سلوكات جديدة. واضح أن تغيير الهياكل يستوجب تسهيل تشغيل المؤسسة و الحفاظ على التجانس مع الإستراتيجية ، مع الثقافة و شكل التسيير. فلا يجب أن يكون نتيجة إرادة المديرية لرسم طابعها أو مجرد مودا (mode) . فتسيير كما يظهر Crozier : "ليس هو تطبيق لنظرية بقدر ما هو إجابة معطاة لمشاكل و تناقضات فعلية إنطلاقاً من القدرات الإنسانية على التصور و إعداد ممارسات مناسبة" (Crozier 1994).

* أحدثت التغييرات داخل المؤسسة العمومية و داخل المجتمع بأكمله ، و عند الفاعلين (إطارات ، أعوان و منفدون) شعور التخوف و القلق و حالة لا أمن و لا إستقرار و الكرب ، فتدافعت العادات و تحولت قواعد اللعبة و فقد الفاعلون النقاط الإشارية مما أفرز سلوكات إنتهازية أو سلوكات إنسحاب و هذا ما أثر بالضرورة على مشاركتهم و أضعف من جودة تعاونهم . إتنا لحظنا هذا الحصر عند الإطارات التي على عاتقها عقد القرار .

حصر يمكن ترجمته بنوعيت من التوقيف (blocage) :

- إما الإطارات هي قادرة لكنها متخوفة من إستعمال مهاراتها خشية على مستقبلها. فهي لا تخاطر.

- و إما هناك توقيف فعلي فلم تتح لها فرصة من قبل في عملية إتخاذ القرارات

(صفر تعلم).

و في نهاية المطاف تبقى عملية التغيير ممهلة بسبب ضغوطات شتى مثل الضغوطات التكنو - إقتصادية و تجاهل لميكانزمات المالية و البورصة من طرف الأعوان الإقتصادية و التعلم للتسيير البطيء و النقص في رؤوس الأموال لإقتناء الأسهم أو الإستثمار. و تأتي بعد ذلم المقاومات الإجتماعية الجماعية التي تكتسي أهمية حيث أن المقاومة هذه لها صلة بصفة

عامة بالصلابة الإجتماعية و الفكرية و التي تتجلى في التعصب للنظام القائم ، للوضع الراهن و المكتسبات (10) .

لقد قلنا مراراً أنّ المقاومات هذه هي في نفس الوقت واعية و غير واعية إذ أنّ التغيير يدرك من أثاره السلبية (عدم الثبات ، بطالة ، تضخم ...) و هكذا تصبح نظرة إقتصاد السوق مشوهة تعمل على خلق آثار التوقيف و المقاومة.

فظاهرة التوقيف هذه و كذا البطء في الإنتقال إلى إقتصاد السوق ، لا يمكن تفصيله إلا بوجود تأخر سيكولوجي أو عقلي لذا الوعي الجماعي. "تأخر يعود إلى غياب مشروع إتحادي أو إلهي (fédérateur) الذي هو ثقافة المؤسسة" (1997 TOUBACHE) و كذلك لغياب مشروع سياسي.

* و يبقى التغيير قبل كلّ شيء مشروط بتغيير الحالة الفكرية لمختلف الفاعلين الإجتماعيين. و نقول أيضاً أن الديناميكية التغيير كبحت من طرف مؤسسات الدولة ، فهذه الأخيرة لم تمسّ بإصلاحات إقتصادية و إدارية : (الجمارك ، مفتشية العمل ، العدالة ، و الإدارات العمومية). فشكّلت هذه الأخيرة مكبح و قوة خمول بالنسبة لتطبيق الإصلاحات و التغيير الحقيقي. " ألم يكن من اللائق إصلاح الإدارة العمومية أولاً ! " كما يقول بويغوب(11). لكن إصلاح الدولة ، ألم يدخلنا ضمن مشروع سياسي ؟

إنّ إصلاح الإدارة يعد واجباً في هذا الوقت، إنّمه يمكن من تصليح الأشياء و إزالة بعض الصعوبات و قيود السوق. لكن هذا الإصلاح لن يحل شيء ما ليضمن للمواطن حق الدفاع أمام تجاوزات الإدارة و حاملي السلطة.

هذه المسألة أساسية أخرى ، إنها تتعلق بقدرة الإبتكار الإجتماعي و التربوية و تطور الأمة . و هنا يتدخل البعد السياسي بين مزدوجتين الذي يعمل على تأسيس العقلانية الإقتصادية للمؤسسة ، يؤسسها إلا كترجمة لقصد أو غاية" (P. Rolle).

فيما يخص المؤسسة الجزائرية ، سيستمر تطورها في سياق صعب حتى و لو توفرت لها بعض الفرص ، و لقد بينت دراسة الحالات ذلك(12).

و تبقى ثقافة المؤسسة عندنا حاجة ماسة ، طالما لم تدخل جامعتنا هذا البعد في التعليم . فلا تزال العلاقة مع عالم الشغل هشّة (تربصات ، بحوث ، إتقنيات متبادلة ، تأطير و مخابير مزدوجة ...) . فيطلب من المؤسسة أن تعيد النظر في نفسها ثانية. فالتغيير يُسير هو آخر . ألم نقول عندنا و بطريقة دينية أيضاً : "أن باب التغيير يفتح من الداخل" و هذا يعني أن محرك

التغيير هو ثقافي أساساً . ففي الوقت هذا المجتمع يدور حسب النظام القديم أي حسب منطق الجهاز و الدفاع عن الإمتيازات و كأنّ الماضي موجود دائماً في حاضرنا !

فيجب على المؤسسة العمومية تسديد ثمن التعلم إذا أرادت أن تبقى في الحياة و المجتمع كذلك . فتكيف أنظمة التسيير داخل مؤسستنا هو شكل آخر للتدخل . لا بدّ علينا أن نفكر فيه !

فالمعطى الجديد لإقتصاد السوق و للعولمة ، يجب أن يدفعنا جميعاً و بقوة لكي نغير من التفكير و نماذج العلاقات الإنسانية . فالتغيير في الجزائر يتطلب منا المعالجة الشاملة و المعقدة لهذا الأخير و يتطلب الأخذ بالحسبان لكلّ الأبعاد و تفاعلاتها التقنية و الثقافية و الإجتماعية و الإقتصادية . فالمهمة الأساسية العاجلة الواجب العمل بها تبقى التعلم ممارسات الإجتماعية الجديدة بمعنى ، تعلم لمنطق جديد و لتصور جديد للفعل الجماعي و لخطاب جديد يبدأ بثورة فعلية للمفاهيم . و هذا يمرّ حتماً بالتجربة و بث الأشكال التنظيمية الجديدة .

في الإنتظار ، يبقى مستقبل القطاع العام في الجزائر في هذه المرحلة الإنتقالية التي تطول ، يصطدم بعجز الحكومات على إيجاد مخرج أو منفذ يعمل على تخفيض القصر و للفائز الإجتماعية . أمّا فيما يخص ممثلي العمال ، فهؤلاء في حيرة يبدو أنهم في حالة عطب فكري و هم بالتالي بجانب الحائط .

إن النقطة الإيجابية الوحيدة هي نظام التفكير الجديد و تفكير التنظيم أي بإختصار القدرة الفعلية للتعلم - مهما كان قليلاً و متابعته و ذلك لإعطاء الثقة للرجال .

هوامش الخلاصة الميدانية

1. M. Crozier "المؤسسة في الإستماع" Ed Points 1994
2. تسعة حكومات في عشر سنوات
3. أنظر في هذا الصدد مداخلتنا : "حول GRH : هذه الغائبة"
ملتقى دولي جامعة وهران ماي 2002.
4. المؤسسة ليست منظمة محايدة ...
- رسالة إلى رئيس الجمهورية المصاحبة لقوانين العمل في فرنسا (Loi Auroux).
5. قيادة التغيير التسيري : F. BONEU و F. FELTU
Ed Liaison, Paris 1992
6. ثقل غير الرسمي في تسيير الموارد البشرية M. KIAL
ورشة وطنية حول GRH، ماي 1995 - الجزائر.
7. التصنيع في الجزائر T. SAID AMER - Ed. Antrepos 1981
8. مجلة CREAD رقم 21 ، 1990 ، أنظر مداخلة D. LIABES
9. ملتقى حول إدارة الأعمال M. BENACHENHOU ، MIRP Alger 1994
10. مقال في مجلة CREAD رقم 1997/39 لـ : M. BELLATTAF
11. المؤسسة العمومية و إقتصاد السوق : مقال في مجلة CREAD رقم 1997/39 لـ A.
BOUYACOUB
12. دراسة M. BOUHAZA (جامعة سطيف) . توصلت دراسته حول مؤسسات العمومية
إلى نفس النتائج التي توصلنا إليها كذلك. أنظر مجلة العلوم الإجتماعية - جامعة بسكرة رقم
2001/01 . مقال حول "الإصلاحات و المؤسسات العمومية."

الخلاصة العامة

حاولنا طيلة هذا العمل الإجابة على الأسئلة التي طرحناها في البداية ، في المقدمة. أسئلة تمثل الإشكالية حول تغيير السلوك و التصورات داخل المؤسسة في مرحلة إنتقالها نحو إقتصاد السوق.

الواضح اليوم ، أن نجاح الإصلاحات و الهيكله المعمول بها في الجزائر تتطلب إكتساب نماذج جديدة من السلوك.

فالتصدي لتجاوز هذه التحديات المختلفة يمر حتما عبر تغيير السلوك سواء داخل القطاع العام أو على المستوى الإداري و السياسي.

و التجربة حديثة العهد لمحاولة التقييم الصحيح ، و تبقى الإنتقالية دائما مرحلة مخيفة و ذلك لسبب التضحيات التي فرضتها على السكان : فالعشريات التي مرت كانت تتصف بالخيبة ، بالكبت و البطالة و الفقر و تدهور القدرة الشرائية و العنف بكل أشكاله⁽¹⁾.

إن المرور من مجتمع الإحتكار إلى مجتمع العقد يصعب تحقيقه في وقت قصير دون تكاليف إجتماعية و دون مقاومات.

فالميكانيزمات الإقتصادية القديمة - و إن فشلت - تبقى أكثر مقاومة مما هو متوقع. فهناك إرث ثقيل هو في نفس الوقت مادي و مؤسساتي و سيكولوجي و ثقافي⁽²⁾.

فعملية الإصلاحات التي لا تخص فقط المؤسسة أي ما هو إقتصادي تصطدم بزراع رهانه شرعية المؤسسات و النظام التشريعي القائم في الجزائر⁽³⁾. يجب أن لا ننسى هذا البعد أيضا.

إنها عملية بحق تثير كل شيء . إنها ستقيد في الزمن بالنسبة للتغير بالجزائر : فحوادث ماي و جوان 2001 بالقبائل بيّنت هذا البعد.

بينما يمكننا ترجمة هذه السيرورة في رأينا حسب ثلاث مظاهر على الأقل هي :

* فالسيرورة هي متناقضة، كونها ناتجة عن نزاعات و مقومات و أيضا إجماع و بحث عن حلول.

* إنها أيضا سيرورة مقادة و مفرقة، تتم عن طريق حزمة من الضغوطات المختلفة الأنواع.

* إنها سيرورة، في النهاية تتميز باتجاهات تأكيد إقتصاد السوق كبديل يحاول تفكيك محدّدات المشروع الإجتماعي الأوّل.

و هكذا نجاح التغيير في اتجاه العمق، أي من أجل الخروج من زوابع الهيكلية، لا يمكن كسبها إلا إذا توصلنا فعلا إلى :

* تحطيم أجزاء السلطة الإقطاعية المهيمنة.

* إعادة النظر في الفكر الطائفي المشكل لمنطقة مموّهة تنتج فيها علاقات السلطة. ألا يجب التذكير هنا بأن كل مشروع للتغيير يصطدم لا محالة بظواهر السلطة. أصبحت اليوم هذه الأطروحة كلاسيكية ألا يجب التذكير أيضا أن كل سلطة جديدة تعمل على تحطيم و تكسير و إعادة تشكيل للولاء القديم. إن هذا الشكل من التوظيف يؤدي إلى "دائرة بيروقراطية مفرغة" يطبعها الجمود و القدرات الضعيفة لتغيير القواعد.

فنجاح التغيير في المؤسسة و في المجتمع يتضمن "قطيعة عميقة بالنسبة لممارسات النظام الريعي الإحتكاري، مصدر الظلم الإجتماعي و الإستقالة الجماعية"⁽⁴⁾.

إنّ النظام الريعي في الجزائر، بالتأكيد هو ضعيف و معقم (stérilise)، لكنّه استطاع دوما الحفاظ على قواعده الإقتصادية و الإجتماعية و بالخصوص المؤسساتية. خان الوقت لفهم أنّ المؤسسة التي تتحرك لا يمكن أن تكون مؤسسة الإمتيازات و التمييز و توزيع الربح.

فإنجاح تغيير السلوك و تغيير الثقافة و الروتينات و العادات يبدأ و ينطلق بأفعال " إعادة التكيّف (De déconditionnement) لجماعات الكبيرة للعمل.

هذه الأفعال هي أكثر من ضرورية ، إنّها عاجلة و يجب أن تتضمن جميع المسيرين على كل المستويات إذا أردنا أن نتوصل "لثقافات المؤسسات الجديدة".

إنّ إنجاح التغيير حقّا يتطلب منا إستغلال كلّ المهارات و كلّ العبقریات.

فإنجاح يجب أن يمرّ بتقوية إدارة الأعمال و اكتساب نماذج جديدة للسلوك.

و الأهم ليس ديناميكية التغيير بقدر ما هو جودة التسيّر الجزئي الموجود داخل المؤسسة أي قدرته على التكلّف و إدخال التغيّرات التنظيمية فعليا.

فالتعلم التسييري و التنظيمي هو ضروري شريطة أن لا تقوم بأجلاء كل التعقيدات و المقاومات المحلية.

لقد ذكرنا هذا سابقا: "إن تحوّل نظام التسيّر في مؤسساتنا يقم عادات كثيرة و روتينيات" و بخلاف ذلك معرفة العمليات السوسيو - سيكولوجية لهذه التعلّات تسمح للمؤسسات بوضع هياكل التغيّر في مكانها.

لكن و بكيفية أخرى فظروف الأزمة و الفوضى هي التي نفتح إمكانية تعلم سلوكيات جديدة جماعية.

صحيح أن الإصلاحات الاقتصادية ساهمت في التحسين العام للمعرفة التسييرية الجماعية و للتعلم التنظيمي، حيث سجلت ثمة قفزة نوعية، و عرفت الجزائر في العشرية الأخيرة (1990 - 2000) أكثر من تغييرات مؤسساتية و سياسية و اقتصادية مما عرفته في الثلاثين سنة الماضية من تاريخها.

في حين يجب تسجيل الترددات و التلمسات التي تحيط بعملية هيكلية و خصوصية المؤسسات، فإنشاء و تصفية هيئات الدولة المكلفة بتأطير هذه العمليات تبرز بوضوح حالة هذه. و مهما كانت أهميتها، فالتغييرات المقترحة إذا لم تكن مدعومة باستراتيجية مناسبة ستصبح هشة و تتقلب إلى تغييرات صغيرة دون أي جدوى، و هذا هو حال بعض المؤسسات موضوع الدراسة. حيث أنفقت مبالغ كبيرة في التطهير و الهيكلية و التغيير لم ترق إلى درجة التوقعات و على سبيل المثال، فإلى غاية 1998 استهلك الجموع 84010⁹ دج في عملية تطهير المؤسسات العمومية الاقتصادية.

ضف إلى ذلك إقامة الفروع و التطهير المالي لم يكن له الأثر المتوقع أيضا، و ذلك لأن فكرة سماح للمؤسسات بتركيز نشاطاتها حول الحرف القاعدية بدون أي ضغوطات مالية، لم يعزز ببرامج إعادة التأهيل و تدعيم الصناعة بتحديث أداة الإنتاج و تقوية هياكل التدعيم. و من هنا فلا يجب إعطاء الأهمية البالغة للتستير الغربي، فإذا زعمنا بأنه "الكلمة السحرية" أو "إفتح يا سيمسم" تكون قد وقعنا في جدال مدرسي (scolastique) أو ذهبنا نحو ما يسمى بـ "الطيلورية المساعدة بكمبيوتر" (CORIAT)⁶.

فتقليد التستير داخل مؤسساتنا، و إن وجد أدى إلى ميلاد "الطفل اللعين للتنظيم": التجريبية (l'empirisme). فهيمن هذا الأخير على التستير و على ممارسة التنظيم.

إنه لمبرهن عليه اليوم كما يقول SANSALIEU أن : "الشكل العقلاني للتنظيم لم يعد عاما و شاملا (universel) بل يجب أن ينكف حسب السيمات الخاصة للسياق التاريخي الوطني أو المحلي أو الجهوي"، و من جهة أخرى فإن نماذج التنظيم الصناعي المستوردة في البلدان الغربية و التي حاولنا تطبيقها بعينها - دون جدوى - تنحرف و تميل عن الواقع السيوسيو-ثقافي (MEBTOUL). فالتصنيع في الجزائر كما قال KENZ هو إغصاب ثقافي (1983 KENZ).

فإدارة الأعمال كثافة تستيرية ترمى إلى الإستعمال الأمثل لعوامل الإنتاج للمؤسسة، هي مفروضة من طرف المحيط المؤسساتي و السياسي و الإجتماعي و ليست عبارة عن مجموع تقنيات محايدة مختارة بكل حرية من طرف المسير، هذه الفكرة مقبولة و معترف بها من الجميع.

كما يجب أن نتذكر كما قال Benbitour أن "الأمبريالية مهدت، بتقدم النظريات المصبوغة بالبراءة، الهيمنة الاقتصادية على العالم" (7).

و يجب نهائيا تقديم الحلول لهذه الرهانات إذا ما أردنا الخروج من الأزمة المختلفة الأبعاد و إلا سنبقى منفصلين (Déconnecté) و هذا لعدم تصوّر و تخيل استراتيجية جديدة للتنمية و التعاون. و كما قال M Benachenhou (الوزير السابق للهيكلة الصناعية): "تغيير معيب و مشوب خير من كمال و إتقان في الركود".

و مهما كان الأمر "فالمجتمع مجبر على أن تصبح واعي باختياراته" (CROZIER). أما عن المؤسسة الجزائرية فهي تبقى حقل واسع للدراسة دون شك حتى لا تخفي وجه أو الأوجه المختلفة لهذه الذات.

و في النهاية و أمام تعقد موضوع التغير، كان طموحنا ببساطة إضاح الثراء و تبيان الإشكاليات المختلفة المتعلقة بالتغيرات لـ و داخل المؤسسة و لـ و داخل المجتمع للقارئ.

فلا يجب أن نكرر أن المؤسسة العمومية الاقتصادية (EPE) في الجزائر لا تحتاج لوصي بقدر ما تحتاج لمنشطين قادرين على تشجيع سلوك المقاول و تطوير الفعل إنطلاقا مما نريد الحصول عليه و ليس مما هو عليه؛ هذه هي قدرة التعلم و الابتكار الحقيقية.

و من هنا لا يكن أثار إيجابي و حقيقي لديناميكية التعلم على تغيير سلوك الأفراد و الجماعات إلا إذا كانت معممة على جميع المؤسسات الأخرى: الدولة، الجامعة، الجماعات المحلية، و جملا المجتمع بأسره.

و هذا هو كل البعد لقدرة الابتكار الإجتماعي، هذه هو القضية الثقافية الحقيقية حيث يتجلى التغير في الزمن. فحان الوقت لإستغلال كل المظاهر الملائمة لثقافتنا من أجل التنمية الاقتصادية.

فالأمر لا يتعلق كما قال M. BENABI "بحل معادلة إقتصادية"⁽⁹⁾ بل بتكثيفها مع "معادلة شخصية" نوعا ما. هذا هو مشكل الديناميكية الإجتماعية، و المعادلة الإجتماعية التي تعيد على رقعة الشطرنج العلاقة بين المجتمع و الفرد.
أما فيما يخص المؤسسة الجزائرية للغد، فهي تبقى مشروعا و هذا ما يجبها !.

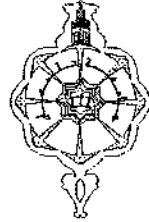
هوامش الخلاصة العامة

- (1) في ماي 2001 عرفت منطقة القبائل الكبرى مظاهرات تبرهن على المشاكل الثقافية للوطن.
- (2) R.F.G. Sept/ Oct./1984 N. LEMAITRE
- (3) F. TALAHITE مقال حول الجزائر في مجلة Revue du tiers monde Janv – Mars 2000
- (4) A. MEBTOUL مقال: "إقتصاد السوق أو إقتصاد دولة" الوطن بتاريخ 94/12/20
- (5) هذا رأي كذلك M. LIASSINE في مقالة "هيكلية القطاع العام" وثيقة: مناقشة و طكية . قصر الأمم Oct 1996.
- (6) B. CORIAT "الورشة و الرجل الألي" Ed Bourgeois 1990
- (7) A. BÉNBITOUR - المرجع المذكور.
- (8) A. BENACHENHOU مقال في يومية Quotidien 1997-12-20/ "éviter la répétition de l'histoire"
- (9) M. BENABI : "المسلم في عالم الإقتصاد" بالفرنسية 1996 - Ed El-Borhane

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE & POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur
& de la Recherche Scientifique

Université Aboubekr Belkaïd TLEMCEM
Faculté des Lettres & Sciences Humaines



Département de culture populaire
Spécialité : Sociologie

THESE

DE DOCTORAT D'ETAT

Thème

COMPORTEMENT MANAGERIAL & CHANGEMENT DANS L'ENTREPRISE (Cas de l'EPE en transition vers l'économie du marché)

Présentée par : M^r CHARIF MUSTAPHA

Membres du jury :

Mr BELMOUKADEM Mostéfa	Professeur <i>Université de Tlemcen</i>	Président
Mr CHAEIF OKKACHA	Professeur <i>Université de Tlemcen</i>	Encadreur
Mr BACHIR Mohamed	Maître de conférence <i>Université de Tlemcen</i>	Examineur
Mr BOURAHLA Allal	Maître de conférence <i>Université de Sidi Bel Abbès</i>	Examineur
Mr MJAOUED Ahmed	Maître de conférence <i>Université de Sidi Bel Abbès</i>	Examineur

Année Universitaire 2002 - 2003

SOMMAIRE

Introduction	1
Méthodologie de recherche et travail sur le terrain	11

PREMIERE PARTIE

Le changement du comportement managérial et organisationnel	21
Introduction de la 1 ^{ère} Partie	23
Chapitre I. Sur le changement social	25
1. Points de repères et définitions	25
2. Le changement selon quelques auteurs	31
Chapitre II. Le changement de et dans l'entreprise	35
1. Un paradoxe	35
2. Sur le changement managérial	37
3. Conclusion	44
Chapitre III. Culture et changement	46
1. La culture : un problème de définition	47
2. La notion de culture d'entreprise	50
3. Conclusion	66
Conclusion de la première partie	67

DEUXIEME PARTIE

Les études de cas	73
Introduction	74
Chapitre I. Le cas de l'EPE : ERIAD - SBA	78
1. Présentation de l'entreprise	78
2. Etat de l'EPE à la veille de l'autonomie	78
3. Les problèmes de gestion de l'entreprise	81
4. Vers un nouveau apprentissage managérial	83

5. La filialisation : de la survie assistée à la croissance autonome	89
6. Un changement de responsables inattendus	90
7. Que peut – on conclure alors	93
Chapitre II. Le cas EDIMCO	95
1. Les actions du P.R.I. de l'E.P.E.	86
2. Les réponses des travailleurs	99
Chapitre III. Le cas EMIFOR	102
1. Le changement par reconversion : adaptation et résistance	103
2. Le PRI de l'EMIFOR	105
Chapitre IV. Le cas SOMEWIT	111
1. Présentation de l'EPE	113
2. Les réflexes managériaux de l'EPE	113
3. Liaisons EPE – Holding	116
4. D'autres pesanteurs à ne pas oublier	117
Chapitre V. Le cas COTITEX	121
1. Présentation	122
2. L'adaptation aux changements, ou comment survivre ?	123
3. Le PRI de l'EPE	124
4. La filiale D'ENITEX	126
Chapitre VI. Le cas de l'EPE : E.C.T.	130
1. Les priorités d'urgence	131
2. L'ECT et l'économie de marché : les réflexes et les pesanteurs	132
3. De la survie assistée à la dissolution provoquée	133
Chapitre VII. Le cas de l'EPE : E.C.O.	137
1. Présentation	138
2. Le changement dans l'ECO	138
3. Les actions de développement de l'ECO	142
Conclusion de la recherche sur le terrain	147
Conclusion générale	158
Bibliographie	164
Annexes	172

Remerciements

De nombreuses personnes, ont contribué à l'élaboration de ce travail :

✧ Je suis redevable au professeur J. P. Durand en tant que co-encadreur de cette thèse, d'avoir favorisé la maturation de cette réflexion.

✧ A Monsieur Bourahla Allal, mon encadreur, pour ses remarques vivifiantes et la justesse de ses conseils qui m'ont été particulièrement précieuses.

✧ Ce travail n'aurait jamais pu être réalisé, sans la collaboration des dirigeants, cadres, agents de maîtrise et travailleurs des entreprises objet d'étude qui ont régulièrement accepté de me consacrer leur temps à chaque fois que j'ai eu besoin d'eux. Qu'ils en soient ici sincèrement remerciés.

✧ Je tiens à exprimer ma gratitude à mon épouse et mes enfants qui ont su entretenir une patience et un soutien tout au long de ce travail.

✧ Enfin, ma reconnaissance va également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont manifesté pour ce travail, en honorant l'assistance de leur présence.

Mr Charif Mustapha

INTRODUCTION

« La crise a été un excellent maître d'école »

« François Ceyrac »

Ancien président du C.N.P.F.



Introduction

Le processus des Réformes économiques, lancé à partir du début de l'année 1990 en Algérie a transformé l'entreprise socialiste (G.S.E) en société par actions (S.P.A) dénommée entreprise publique économique (E.P.E).

Ces réformes qui se veulent comme une issue à la crise économique, politique et sociale ont remodelées complètement le schéma d'intervention des différents acteurs sociaux en présence :

* L'Etat n'intervient plus directement, propriétaire des E.P.E, celui-ci reste le propriétaire actionnaire de son capital par l'intermédiaire des Holdings⁽¹⁾.

* L'Entreprise (E.P.E) devenue autonome, se fixe des nouveaux objectifs, tels que :

La restauration de son identité et de sa personnalité.

La réhabilitation de sa stratégie et la prise en charge de son devenir.

La prise en charge directe de ses affaires par elle-même et sans injonction aucune.

La recherche de la formation d'esprit d'entrepreneur appelé aussi nouveaux managers. En un mot l'apprentissage de nouveaux réflexes de survie d'abord, ensuite de recherche d'équilibre économique et d'exigence de rentabilité de profit.

* Les travailleurs, devenus salariés, inventent eux aussi de nouvelles stratégies comme réponses aux nouvelles contraintes qu'impose le changement dans la dimension économique sociale et politique.

Les E.P.E, vivent une sorte de transition lente marquée par la coexistence de deux systèmes de gestion voilà bientôt plus d'une décennie (1990-2000).

Dans cette lente mutation, il est difficile pour nous de saisir les changements et d'interpréter leurs sens et de mesurer leurs forces. L'étape d'apprentissage demeure un passage obligé, un passage incontournable où l'E.P.E, devenue

¹- Les holdings ont remplacé le fonds de Participations dissous en décembre 1995. 11 holdings gèrent les capitaux marchands de l'Etat. (Voir Annexe). Actuellement et à partir de 2003, les sociétés de gestion des participations (SGP) ont remplacées les holdings.

autonome, doit faire un saut qualitatif pour s'adapter à la nouvelle dynamique du marché.

Cependant, il faut souligner que le passage à un nouveau « système économique » n'a été ni précis, ni bien organisé, ni à l'abri de nombreuses hésitations (A. BOUYACOUB, 1988) ⁽¹⁾.

La question qui se pose à nous, est de savoir comment les " Managers ⁽²⁾" de ces nouvelles entreprises autonomes vont s'approprier les espaces décisionnels, abandonnés jusque là du fait de la gestion administrative et centralisée de l'économie ?

Comment vont-ils faire pour y parvenir ?

Vouloir répondre à cette question, c'est d'abord essayer de poser une série d'interrogations, qui tout en constituant la trame de notre problématique, interpelle les acteurs de l'entreprise en présence. Ces questions et interrogations nous les résumons comme suit :

- Comment les acteurs sociaux vont-ils gérer le changement dans l'entreprise ?

- Ou pour reprendre une idée de R. SAINSAULIEU, comment les « hommes oseraient-ils s'engager dans une telle aventure de changement ⁽³⁾? »

- Le nouveau statut de l'entreprise (statut juridique) va-t-il induire de nouvelles règles de jeu ? Donc de nouvelles stratégies des uns et des autres ?

- Quelles sont donc les déterminants des nouveaux comportements et pratiques dans l'entreprise ?

- Dans ce processus de changement, tant sur le plan micro, que macro-économique, social et politique, y'a-t-il réellement apprentissage managérial, pour vivre autrement le travail ? Et par là récréer une nouvelle culture d'entreprise !

- Comment se débarrasser des anciennes habitudes héritées d'une gestion bureaucratique et centralisée ?

- Y-aurait-il résistances aux changements ? Comment les expliquer ?...

Comment faire accepter le changement ?

¹- BOUYACOUB A. : « la crise de la gestion dans les entreprises industrielles publiques » . CREAD N°16 - 1988

²- Managers : est mis entre guillemets, car nous considérons que le management comme forme de gestion en Algérie est une fonction atrophiée, pour ne pas dire inexistante.

³- SAINSAULIEU R. : « La démocratie en organisation » Ed. les méridiens.

C'est à ces questions que notre recherche et nos travaux de terrain essaient de cerner, d'expliquer et d'analyser en vue d'apporter des éléments de réponses au changement des comportements, qui exercent sans aucun doute une influence déterminante aussi bien sur l'activité économique de l'entreprise que sur les acteurs eux même. Il va s'agir de déterminer ce qui réellement a changé : les pratiques, la culture, le degré d'autonomie des managers, les convictions... . Mais avant d'aller plus loin, justifions d'abord cette attention accordée aux nouveaux comportements, des cadres et des travailleurs, devenus salariés de l'entreprise.

I. COMPORTEMENTS DANS L'EPE A LA VEILLE DES REFORMES

Tout un chacun sait que par le passé, l'E.P.E. vivait dans une situation d'autarcie, fermée sur elle même, elle ne souciait point de son marché, ni de son environnement.

Protégée par l'Etat, cette dernière, continuait même à l'assister dans son agonie par des méthodes telles que la restructuration, les assainissements et d'autres procédés : découvert bancaires - maintien et paiement des salaires.

Les luttes, tensions et conflits dans l'entreprise, entre les différents groupes, tournaient souvent, autour du pouvoir ou de son partage. Lutte pour les postes de responsabilités, tremplin aux promotions et privilèges, lutte pour la représentation syndicale, souvent utilisée pour servir les intérêts des personnes et non du collectif.

L'E.P.E, à cette époque, et d'une manière générale, vivait pour ses acteurs, pour leurs dessins et objectifs.

L'efficacité de l'entreprise se mesurait à la capacité des individus et des groupes à régler leurs problèmes. La rationalité se posait en terme de comment s'appropriier le pouvoir ou le contrôler dans l'organisation. Le processus d'appropriation du pouvoir se faisait souvent par le biais d'appareils bureaucratiques externes ou en liaisons avec ceux- ci (Administration, Banques, Parti,...)

Cette appropriation ne découlait, ni de l'investissement du capital, puisque détenu par l'Etat, ni des compétences et « know-how », mais bel et bien de l'investissement d'un autre genre de capital : le capital relationnel : c'est à dire la somme de relations et des connaissances, formelles ou informelles, qu'un individu ou groupe peut avoir.

Aussi nous comprenons aisément que le fond de la toile ou l'arrière plan des relations dans les E.P.E n'étaient point basées sur les relations de travail au sens des rapports de production, au sens de la rationalité et la discipline d'usine, mais qu'elles étaient basées, plus sur les relations de confrérie⁽¹⁾, de copinage, de clientélisme voir d'allégeance et de vassalité.

Cette situation, se traduisait dans le vécu quotidien par :

- Des comportements d'attentisme, des attitudes de résignation.
- Une grande inertie, des coûts élevés, des pesanteurs sociales, tel que l'esprit beylical, la flânerie, l'absentéisme et l'incompétence.

En un mot, le micro climat de l'entreprise, qui est au fait qu'une image réduite de la société globale puisque c'est « le social qui est au cœur du travail »⁽²⁾, a sécrété et induit des conduites perverses, conduites et comportements qui ne correspondent ni aux logiques de l'entreprise économique, c'est à dire la conscience ouvrière, la productivité, les motivations et une certaine culture d'entreprise, ni à ceux attendus par l'Etat - protecteur c'est à dire la vision participative (G.S.E) intégrant l'économique et le social dans un tout cohérent. La gestion a été donc perverti, dans la pratique, par le jeu subtil des pouvoirs et groupes de pression en présence dans l'administration et dans le syndicat.

L'émergence du social dans l'entreprise trouve son explication : la présence d'anciennes mentalités et pratiques sociales, qui loin d'être éradiquées malgré l'effort de développement, se nourrissent et persévèrent à l'intérieur même de l'E.P.E. Il faut peut être analyser en profondeur comme le disait D. LIABES⁽³⁾, « la mentalité collective du groupe social dominant pour trouver une explication » à cette crise d'identité de l'entreprise, ou pour reprendre H.BENISSAD⁽⁴⁾, on dira que les « carences du secteur public Algérien trouvent leur explication dans sa propre genèse et son mode d'exploitation et de développement. C'est une question d'histoire ». BENBITOUR, lui disait que : « la prédominance des règles de cooptation sur les

¹ - HENNI. A. : « *Le cheikh et le patron* ». Ed. O.P.U : explique et analyse les relations dans l'entreprise en partant du capital relationnel.

² - L'expression est de MEBTOUL. M : « *discipline d'usine et société en Algérie* ». Ed. O.P.U. Alger, 1986.

³ - Voir les articles de LIABES.D : revue du CREAD N° 21-1990 « *Des statuts au contrat* »

⁴ - BENISSAD. H : « *Algérie : restructuration et reformes économiques* » (1979- 1993). Ed. O.P.U., 1993

règles de sélection ont fait de la loyauté envers les tenants du pouvoirs le principal critère de promotion au détriment de la compétence» ⁽¹⁾.

Fort de ces réalités socio - culturelles, réussir le passage à l'économie de marché, donc à une société de contrat, demeure en même temps un défi et un enjeu.

Les changements intervenus dans nos entreprises depuis les années 1990 ne sont intelligibles que si on se situe dans le contexte du grand bouleversement social, économique et politique intervenu depuis 1988. La transition, les changements ne seront pas alors limités aux seules entreprises. La mise en place des mécanismes qui tentent de faire de l'E.P.E, un espace de valorisation du capital, peuvent-ils bousculer l'ancien système de représentations ?

La société Algérienne réussira t- elle ce passage ?

Nul ne peut le prédire, tellement les aléas des événements pèsent sur les actions.

Comment, organiser les conditions d'une bonne gestion des hommes dans une optique stratégique et dans le contexte complexe et continu du changement ?

C'est là, la question qui se pose pour l'EPE en transition vers une économie de marché, transition il faut cependant le souligner, porteuse de germes de transformation des rapports sociaux, mais où, la conversion d'un cadre de pensée à un autre n'est pas chose aisée.

En effet, il ne suffit pas de dire que nous allons vers une économie de marché pour que les choses se passent ainsi, que les comportements changent mécaniquement.

II. L'E.P.E. AUTONOME EN TRANSITION VERS L'ECONOMIE DE MARCHE

Comme il était temps de réhabiliter l'E.P.E comme lieu de création de richesses et non de distribution de privilèges, les réformes économiques et politiques annoncèrent la nécessité de rupture avec l'ancien système de gestion, marquée par la main -mise de l'administration centrale sur les actes de gestion les plus quotidiens de l'entreprise.

¹- BENBITOUR A. : « L'expérience Algérienne de développement 1962 – 1991 : leçons pour l'avenir ». Ed E.T.E. et I.S.G.P. 1992.

Ces réformes « sont présentées comme une réponse systématique et globale aux multiples dysfonctionnements d'un système économique centralisé et hiérarchisé » (BOUYACOUB, 1988)⁽¹⁾. Même si au début, leur objet n'a jamais été explicité à la population. « Cette dernière lui est au départ, plutôt favorable, car elle en attend plus d'investissements et d'emplois, une offre accrue de biens et services et moins de gestion administrative et donc de trafic d'influence. La société civile et les « Partis d'opposition », apparus dans le sillage de la constitution du 1989 apportent leur appui critique au processus de réforme économique, dans lequel ils voient un facteur supplémentaire, à court terme, et déterminant, à moyen terme, de démocratisation de la vie politique »⁽²⁾.

Ces réformes, qui constituent implicitement en quelque sorte une antichambre à la privatisation, ont permis le réveil combien douloureux de nos entreprises et l'apprentissage du sens de la responsabilité, du sens des affaires et du principe du « compter sur soi » principe qui matérialise fort bien un vieux dicton chinois qui dit « ne lui donne pas un poisson, apprend lui à pêcher ».

Au niveau de l'entreprise, devenue autonome, de nouveaux réflexes de gestion commencent à voir le jour, même si la réaction collective à l'égard de la nouvelle situation n'est qu'à son état embryonnaire.

Les choses semblent avoir changé, du moins en apparence, l'E.PE semble avoir fait un toilettage. Elle affiche un nouveau visage, économie du marché oblige, avec tout ce qu'elle peut apporter comme opportunités et contraintes.

Plusieurs actions et initiatives de réorganisations sont visibles ici et là. Diagnostics de fonctions, plans de redressement, de réhabilitations, formations, motivations... , sont désormais le leitmotiv et le nouveau discours des responsables à tous les niveaux. Mais ces changements sont-ils de simple adaptation formelles, c'est à dire parce qu'il faut faire cela ou des prémisses, des signes avant coureur d'une transformation radicale du système ? et le commencement d'un autre ?

Certes, cette nouvelle expérience et les mouvements culturels qu'elle engendre supposent porter en elle des changements importants dans les mentalités à l'égard de l'autorité, du pouvoir, du travail lui même, du conflit etc... . Ne dit-on pas « que chaque changement apporte avec lui une nouvelle chance ?! ».

¹- BOUYACOUB. A. : « *La crise de la gestion dans les entreprises industrielles publiques* ». Op. cité.

²- BENISSAD. H. : Op. cité

Maîtriser le processus du changement dans nos entreprises aujourd'hui, consiste à prendre en compte les réactions des acteurs concernés par les réformes. Cela veut dire toute l'analyse attentive des adhésions, des attentes et des résistances suscitées par les transformations survenues dans l'E.P.E.

Le problème des attitudes demeure dans ce processus l'une des préoccupations majeures, ainsi toute action qui n'intègre pas dans sa logique l'importance des attitudes est vouée à l'échec.

Les attitudes, les comportements dans nos entreprises, sont caractérisées par leur diversité, et par leur variabilité. Elle s'expliquent en grande partie comme le montre CROZIER⁽¹⁾ « par les différences des représentations mentales des acteurs à propos de la réalité qui les entoure, de leurs préjugés, de leurs intérêts, de leurs passions, de leurs idéaux, etc... , d'où la construction de stratégies individuelles ou de groupes basées sur des objectifs bien précis qui ne coïncident pas toujours avec ceux de l'organisation ». Et comme tout groupe humain, « l'entreprise est un lieu de l'articulation de l'individuel et du social. Hors de cette articulation, il n'y a pas de connaissance de l'entreprise ». (BERNOUX)⁽²⁾.

Pour que notre étude soit complète, nous adapterons une démarche empirique qui va nous permettre de rendre compte à la fois des changements réels intervenus dans l'entreprise et dans son environnement.

Par contre au niveau de la société toute entière, nous constatons que le nouvel ordre imaginé (économie de marché) est à l'opposé de tout ce que l'Algérie a connu jusqu'aux années 1988. La rupture profonde introduite, après octobre 1988, par la constitution de 1989 et par les textes relatifs à l'autonomie et à la gestion de la force de travail, se veut une remise en cause radicale, du moins dans l'esprit, du système ancien basé sur la notion de statut et la logique de la « soumission de l'individu - citoyen à l'institution étatique »⁽³⁾. Mais cette redéfinition de nouveaux statuts, n'est pas une simple affaire de réglementation (BOUYACOUB)⁽⁴⁾. C'est un processus qui suppose un saut qualitatif du savoir collectif et individuel des différents groupes de la société et des règles de jeu à réinventer.

¹ - CROZIER. M et FRIEDBERG. E : « *l'acteur et le système* ». Ed. Points 1977.

² - BERNOUX. P : « *La sociologie de l'entreprise* ». Ed. Points, 1993

³ - LIABES.D : « *L'émergence du travailleur collectif comme acteur social* ». CREAD N° 21-1990

⁴ - BOUYACOUB. A. : article « *la difficile adaptation de l'entreprise aux mécanismes de marché.* » CREAD N°39 - 1997.

En effet il est important de souligner les traits caractéristiques de cette période de transition marquée par la co-existence des mécanismes contradictoires appartenant à la fois aux règles de l'économie administrées (monopole, pratiques informelles, protection) et à celles de l'économie de marché qui suppose la liberté d'entreprendre, la liberté des prix, la circulation des biens et des capitaux. Passer à un autre type de représentation demanderait beaucoup de temps et d'efforts.

Nous devons restaurer en premier lieu un système de valeur à caractères universels où les notions de travail, de discipline, de responsabilité et de démocratie retrouvent leur véritable place.

Cela ne peut se faire sans se forger progressivement de nouvelles mentalités, attitude et comportements rationnels. Enfin, une nouvelle culture économique, sociale et politique renouée.

Actuellement, confusion et incertitudes marquent encore la vie économique et sociale en Algérie. Encore une fois, et sur fond d'un bilan désastreux ⁽¹⁾ des EPE, une nouvelle configuration du secteur économique est en train de se faire.

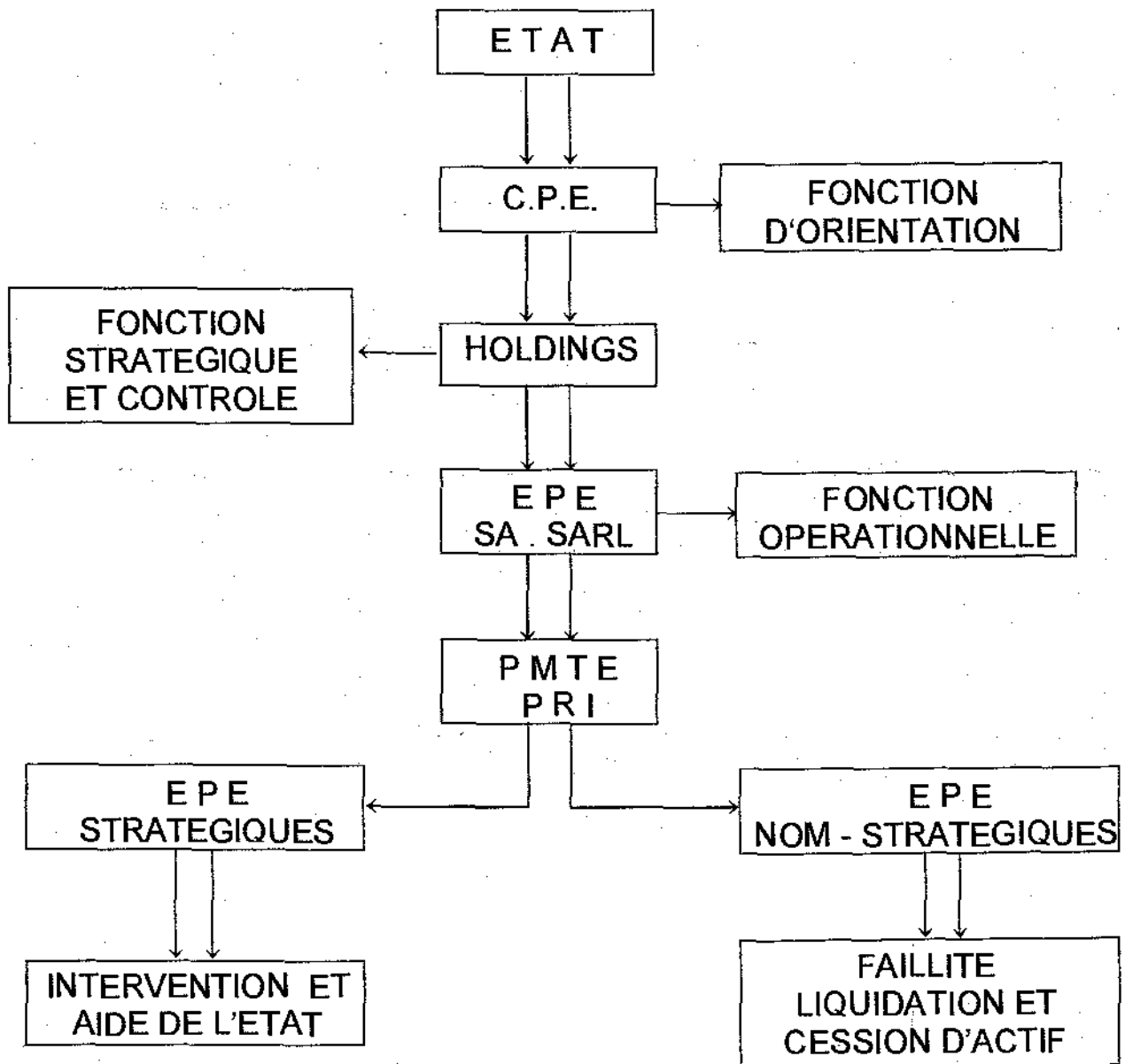
Cette fois-ci, le schéma proposé est basé sur trois niveaux, à savoir :

- un niveau institutionnel représenté par le CPE (ex : CNPE)
- un niveau stratégique représenté par le MPCR ⁽²⁾, qui désormais, devient le seul centre décisionnel.
- un niveau opérationnel avec les EPE qui sont restructurées selon la formule des groupes. (Un exemple : les ERIAD sont désormais sous le groupe céréalier). Ainsi une trentaine de groupes industriels vont prendre le relais des holdings. Ces derniers sont officiellement dissous, le conseil de privatisation aussi. D'un autre côté, de nouvelles structures sont créés : l'ANDI remplace l'APSI par exemple. Cette nouvelle configuration sera t-elle l'alternative à :
 - La logique administrative de gestion qui n'a pas produit les « synergies » tant attendues ?
 - Aux holdings avec leur système de commandement en décalage avec les exigences de la gestion de la productivité ?

¹- Le quotidien du 26 Août 2001. Article : réorganisation des entreprises et dissolution des holdings.

²- MPCR est devenu aujourd'hui (2003) MPPI (voir lexique).

**TABLEAU N° 1 : Nouvelle Organisation Délimitant
Les Interventions Des Agents Economiques**



In : l'autonomie des entreprises : Dossiers de lecture.

COREP Octobre 1988.

METHODOLOGIE DE RECHERCHE & ENQUETE SUR LE TERRAIN

Agir en homme de pensée, penser en homme d'action

(A. Bergson)



Méthodologie De Recherche

Enquête Sur Le Terrain

CONCERNANT LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Avant d'aborder la partie théorique et les études de cas, leur analyse et leur interprétation, précisons d'abord l'approche méthodologique qui a été la nôtre.

Notre choix s'est posé sur l'analyse stratégique (A.S) comme méthode d'investigation. Ce choix nous a paru aujourd'hui le plus pertinent pour comprendre le phénomène organisationnel en plein changement.

La méthode de l'analyse stratégique va nous permettre donc, d'analyser les comportements quotidiens dans les entreprises objet d'étude. La compréhension du comportement dans l'entreprise, de ses acteurs, commande alors de ne plus la considérer comme un organisme simple, rationnel et sans conflit, mais comme une organisation complexe.

Les postulats sur lesquels repose l'analyse stratégique la rendent encore plus légitime comme outil d'analyse. Ces postulats nous les résumons comme suit :

* Premièrement : l'entreprise est un « construit humain destiné à remplir un ensemble de fonctions sociales ⁽¹⁾ » comme le monte M.CROZIER cela veut dire que l'entreprise, son organisation, sa politique ne sont pas des réponses, mais un construit par ces acteurs qui intègrent les contraintes comme éléments de stratégies.

* Deuxièmement : l'entreprise est un système d'action où les acteurs mettent en œuvre des stratégies individuelles et collectives.

* Troisièmement : l'analyse stratégique, en braquant ses feux sur l'entreprise, nous montre la différence qu'il y a entre les structures formelles et le système d'action concret, c'est à dire celui des relations sociales « définies à partir d'un certain mode d'intervention d'une collectivité sur elle-même ⁽²⁾ ».

Partant donc de ces trois postulats, l'A.S va nous permettre aussi de faire une lecture du pouvoir et de sa distribution au niveau des entreprises.

¹ - CROZIER. M: « *L'acteur et le système* » Ed .Points, 1997.

² - TOURAINE. A : « *pour la sociologie* » P.39. Ed. Points.

Parler du jeu de pouvoir comme moyen essentiel de l'action organisée nous commande alors d'expliquer les concepts de l'analyse stratégique.

I. LES CONCEPTS DE L'A.S.

* **Premièrement** : Le concept d'acteur et le système d'action concret.

Le concept d'acteur :

Joue un rôle important dans l'analyse stratégique. Dans cette perspective de l'acteur, les actes et comportements sont explicables à la fois par les logiques d'action et par les situations d'action.

Ces acteurs sont dotés de rationalité, même si elle est limitée, ils sont autonomes et rentrent en interaction dans un système qui contribue à structurer leurs jeux.

Le comportement de l'acteur à toujours deux aspects :

- Un aspect offensif c'est-à-dire, la saisie d'opportunités en vue d'améliorer sa situation (comportement opportuniste)
- Et un aspect défensif c'est-à-dire, le maintien et l'élargissement de sa marge de liberté, donc de sa capacité à agir.

Le concept de système d'action concret :

Ce concept nous ramène à la définition qu'on s'est donné de l'organisation, celle d'un construit humain ou d'un ensemble humain structuré.

L'ensemble donc de ce construit en ajustement permanent constitue le système d'action concret.

Dans l'entreprise, il s'agit pour nous de voir de quelle manière les acteurs organisent leur système de relations pour résoudre les problèmes concrets posés par le fonctionnement de l'organisation ; et sans aucun doute ce système de relations est fonction des objectifs des acteurs, objectifs qui sont toujours un compromis entre leurs propres buts et ceux de l'organisation.

* **Deuxièmement** : la zone d'incertitude

La zone d'incertitude, autre concept de l'A.S, est définie par rapport au jeu de l'acteur, donc à ses jeux de pouvoir, et à sa possibilité de faire des choix.

L'entreprise, comme toute organisation, est soumise à des multitudes d'incertitudes, les plus visibles, sont ce qu'on appelle les turbulences venant de l'extérieur, c'est à dire de l'environnement : changement de techniques dans la production etc, que nous résumons dans le mot P. E. S.T.E. ⁽¹⁾.

Ces incertitudes qui rentrent dans le jeu des acteurs renforcent ou diminuent l'autonomie, et par conséquent, le pouvoir de ces derniers.

* **Troisièmement** : le concept de pouvoir.

Enfin, le pouvoir, concept central de l'A.S et de l'organisation, celui – ci est pris comme étant une relation et non comme étant un attribut.

C'est le caractère relationnel du pouvoir qui va nous intéresser, c'est à dire la capacité des acteurs à maîtriser les zones d'incertitudes sources de pouvoir.

Dans l'entreprise donc, la prise en compte du pouvoir va sans doute nous expliquer comme dit M.CROZIER « le procédé par lequel les participants structurent leurs relations du pouvoir tout en conservant une marge de liberté⁽²⁾ ».

Ainsi expliquée, l'A.S s'impose à nous, car elle est une manière de décrypter le fonctionnement de l'entreprise, ses jeux, ses stratégies et de comprendre comment sont prises les décisions des différents acteurs.

L'analyse stratégique, n'est plus une méthode, elle est une théorie qui remet en cause les modèles de type déterministe. Elle se démarque alors des théories classiques et théories structuro - fonctionnalistes (MERTON – PARSONS ...).

Pour mieux comprendre l'A.S, nous invitons le lecteur à se référer aux travaux de M. CROZIER et E. FREIDBERG dans l'acteur et le système (1977). Elle est exposée de la manière la plus claire, elle est vulgarisée par P. BERNOUX dans les deux livres : « la sociologie des organisations ,1993 » et « la sociologie des entreprises 1995 ».

¹- Environnement PESTE : P = Politique et Juridique ; E = Economique ; S= Social ; T = Technologie ; E = Ecologique

²- CROZIER, M : « L'acteur et le système » P.38. Op. cité.

II. L'ENQUETE SUR TERRAIN

L'orientation de la recherche vers les transformations internes et la gestion du changement dans les entreprises publiques économiques (E.P.E) nous conduit à privilégier les études de terrain.

L'enquête de terrain, va nous permettre, par le biais de l'observation sociologique guidée par les apports stimulants d'interviews, de questionnaires, de voir la façon concrète dont s'opèrent les changements dans l'entreprise. Cela implique, pour nous, de saisir, de recueillir le témoignage des acteurs de changements (dirigeants – administrateurs, cadres, etc ...). Notre déplacement sur les lieux de travail, nos séances de travail aussi bien avec les cadres, qu'avec les salariées nous ont permis de souligner le « nouveau climat » qui s'est instauré dans l'entreprise. Ce climat invisible à l'œil nu, se manifeste à priori par un certain formalisme, une certaine discipline d'usine de tout chacun. Nous y reviendrons ultérieurement pour expliquer ces nouvelles manières d'agir.

Les différentes visites effectuées sur le terrain nous ont permis de voir la grande diversité des situations des problèmes, l'hétérogénéité des histoires propres à chaque entreprise. Nous revenons souvent à la littérature théorique sur ces problèmes. Ce va et vient entre théorie et terrain est essentiel. Il détermine d'ailleurs la structure de notre travail, et pour rendre compte de la qualité du changement produit, nous mobiliserons aussi les théories de l'apprentissage organisationnel. Par ailleurs nous espérons, que les enseignements tirés de ces études de cas puissent être utiles à la recherche scientifique aussi bien qu'au « manager ».

III. L'ECHANTILLON DE L'ENQUETE

L'échantillon de l'enquête se compose des différentes catégories socio - professionnelles des entreprises objet d'étude (Cadres – Maîtrise – Exécution).

L'importance de l'échantillon varie d'une entreprise à une autre eu égard de certaines variables : taille de l'entreprise – éloignement des unités de production ou de services, et du total de l'effectif.

Le tableau ci –dessous nous explique la répartition de l'échantillon.

Cat. Socio.Prof.	EPE	E.P.E.1	E.P.E.2	E.P.E.3	E.P.E.4	E.P.E.5	E.P.E.6	E.P.E.7	TOTAL
	ERIAD	EDIMCO	ECT	COUVERTEX	ECO	EMIFOR	SOMEWIT	07	
Cadres supérieurs	05	03	03	05	05	02	02	25	
Cadres Intermédiaires	06	03	04	03	03	03	03	25	
Maîtrise	10	10	10	10	10	05	05	60	
Exécution	20	15	15	20	10	10	10	100	
Total	41	31	32	38	28	20	20	209	

**TABLEAU N° 02 : Répartition De L'échantillon
Touche Par L'enquête**

IV. INTERVIEW ET QUESTIONNAIRES

Grâce à ces outils d'investigations, nous nous attachons à connaître concrètement comment les acteurs vont faire face aux nouvelles situations et contraintes des entreprises en un mot, quelle est leur stratégie ?

Les interviews :

Ils ont touché surtout les cadres dirigeants des E.P.E touchées par l'enquête. Ceux – ci ont tourné autour de deux grandes questions à savoir :

La situation actuelle de l'entreprise à la date du passage à l'autonomie (souvent à partir de 91), c'est à dire ses forces et ses faiblesses.

La stratégie à entreprendre, nouveaux réflexes, pour survivre .C'est à dire la grande question des défis et enjeux.

Leur marge de manœuvre par rapport au passé (avant les réformes) :
Autonomie et prise de décisions.

Les questionnaires :

Ces derniers ont été adressés aux autres catégories socio- professionnelles (cadres intermédiaires – Maîtrise – Exécution). L'objectif du questionnaire est de connaître :

- Les avis des travailleurs dans leur ensemble vis à vis de l'entreprise en phase de transition et de mutation.
- Ce qu'ils pensaient de cette nouvelle aventure.
- Sur eux-même, c'est à dire ce qu'ils ont à gagner ou perdre.
- Sur la perspective d'un tel changement sur la société toute entière (connaissance du degré de maturité, de la vision du changement de la société).

V. LES ENTREPRISES OBJET D'ETUDE

Nous avons choisi un échantillon d'entreprises capable de nous permettre de recueillir toutes les données et informations nécessaires se rapportant à l'objet d'étude.

Le choix des entreprises a été souvent aléatoire mais quand même déterminé par les facteurs limitatifs, tels que l'aspect sécuritaire et l'aspect subjectif, c'est à dire le réseau de relation et de connaissances que nous avons pour l'accès aux informations et documents.

Les entreprises étudiées sont :

5.1. ERIAD – SBA (EX SN–SEMPAC)

Entreprise de production et de commercialisation des produits alimentaires. Actuellement restructurée en filiales. Les Unités étudiées se rattachent à la filiale de Tlemcen " Filiale ERIAD les moulins de Mansourah ".

L'enquête nous a permis de vivre les étapes de restructuration et le changement de cette entreprise.

5.2. L'E.C.O

Entreprise céramique de l'ouest, issue de la SNMC après restructuration, elle s'occupe de la production et de la commercialisation des céramiques et sanitaire ; Son siège (D.G) est à Tlemcen ville, ses usines unités de production à Remchi, Ghazaouet et Ténès.

Cette entreprise est actuellement restructurée en filiales. Notre enquête aux unités de Remchi et de Ghazaouet a été faite par l'intermédiaire de groupes d'étudiants (fin de licence) que nous avons encadré dans leurs travaux de recherche (Mémoires).

5.3. L'EDIMCO

Entreprise locale (E.P.L) dite de wilaya, elle s'occupe de la commercialisation des matériaux de construction, du bois et de la quincaillerie .Elle est sous la coupe du holding ouest. BMC (Bâtiment et Matériaux de Construction). Petite par sa dimension mais stratégique par son domaine d'activité.

5.4. L'E.C.T

Entreprise publique économique de construction de bâtiments, issue de la D.N.C après restructuration. Cette entreprise est en liquidation actuellement. Donc beaucoup d'enjeu et de résistances. Sujet pertinent à étudier.

5.5. L'EMIFOR

E.P.L de wilaya, spécialisée dans le reboisement et les travaux forestiers de DRS. Cette entreprise après maintes efforts de redressement s'est vue elle aussi liquidée. Son histoire est intéressante en ce qui concerne ses efforts d'adaptation pour la survie et l'expérience des apprentissages.

Asphyxie par les décisions de la tutelle (la wilaya), elle s'est retrouvée liquidée.

5.6. LA SOMEWIT

Entreprise de taille moyenne (PMI), spécialisée en menuiserie de bâtiment créée en 1980 sous la tutelle de la wilaya (EPL), elle est actuellement EPE SPA autonome depuis 1997. Elle a connu beaucoup de changements structurels, mais le « MENTAL » ne suit pas.

On a appris récemment, deux ans après l'enquête que celle-ci a été aussi liquidée (2001).

5.7. LA COTITEX

E.P.E issue de la restructuration de la SONITEX regroupe trois complexes, le plus important à Sebdo, les 02 autres dans la région d'Oran. Cette entreprise appartient à la filiale Textile et a connue un long processus de réforme et de restructuration. Le complexe intégré de Sebdo (Tlemcen) est spécialisé dans la fabrication de plusieurs articles « sportwear » tels que le « jeans » les gabardines et d'autres articles.

VI LES CONTRAINTES DE L'ENQUETE

Notre étude sur le terrain a rencontrée beaucoup d'obstacles et de difficultés que nous résumons brièvement dans les points ci – dessous :

- Le changement de responsable au niveau des entreprises et unités, objet d'étude. A titre d'exemple l'entreprise ERIAD de Tlemcen, a connu depuis l'autonomie à nos jours le changements de trois directeurs (DG ou PDG de la filiale Mansourah).
- Plusieurs restructurations successives de services, et de structure par le jeu de : centralisation – décentralisation ; fusion ou éclatement etc...
- Mobilité des acteurs (redéploiement tout azimut) à l'intérieur des unités, services et entreprises. Mobilité horizontale (de fonction, ou verticale de pouvoir).
- Dispersion des entreprises, objet d'études sur toute l'oranie (Oran, Sidi-Bel-Abbes, Tlemcen, Sebdo) où il était trop difficile pour nous de nous mouvoir librement pendant la période d'insécurité qu'a connue la période et la région. Cette situation pesait sur notre enquête et les délais que nous nous sommes fixés.

- Changement de nature juridique : la restructuration et la filialisation a imposé aussi le changement de nature juridique : nouveau statut, filiale, groupe, etc...

Toutes ces difficultés qui sont liées au changement lui – même, nous ont pas permis l'application systématique de notre échantillonnage selon les méthodes conventionnelles. L'application du questionnaire était devenue impossible comme démarche de recueil d'informations. Notre démarche a été revue, nous avons donc généralisé l'emploi de l'interview comme outil d'investigation aux cadres, cadres moyens et exécution (voir annexes).

1^{ère} PARTIE

LE CHANGEMENT DU COMPORTEMENT MANAGERIAL ET ORGANISATIONNEL

« Tout changement apporte avec lui une nouvelle chance »

(Proverbe Chinois)



Sur le changement

« *Le changement est un mot piège car son sens n'est pas exactement le même, d'une culture à l'autre, en occident, il connote une rupture par rapport au présent alors qu'au Japon, pénétré du concept bouddhiste de l'impertinence des choses, il connote plutôt une évolution graduelle, un déplacement à petits pas, presque insensible parfois* »

(R. de MARCOURT) in *les Samourais du management*
Ed. Vuibert.

Introduction

— à —

La Première Partie

Saisir les changements qui se sont produits à l'intérieur de l'entreprise publique économique (E.P.E.) en transition vers l'économie de marché – changements de structures, de stratégies et aussi du comportement des hommes vis à vis de leur travail et vis à vis d'eux mêmes – vont nous conduire nécessairement à parler des changements internes dans la société toute entière. L'une et l'autre (entreprise et société) ne peuvent s'exclure évidemment.

Aussi et pour mieux comprendre et saisir le phénomène de changement, nous allons, dans les pages qui suivent, présenter sommairement un peu de théorie sur la question.

Dans un des chapitres, nous allons nous consacrer à la problématique du changement. Nous allons brièvement exposer les grandes idées de quelques auteurs que nous avons jugé pertinent pour notre travail. Cependant notre modeste contribution n'est guère exhaustive et n'épuise point le sujet.

Dans un autre chapitre, nous nous sommes par contre, intéressé au couple : culture et changement, pour expliquer comment ces deux notions tout en s'influçant mutuellement et réciproquement, vont façonner les comportements, les attitudes des acteurs dans l'entreprise. Celle-ci ne peut être analysée en dehors de l'univers socio – culturelle dans lequel elle fonctionne.

La prise en compte de la notion de culture va nous faire comprendre le mode de gestion et les stratégies des acteurs. C'est donc toute la dimension où la question de : comment gérer les ruptures et introduire les changements en tenant compte des logiques différenciées et contradictoires des acteurs ?

Question Combien même difficile, rapportée au poids de la culture et des représentations. La culture n'est-elle pas cet ensemble d'hypothèses fondamentales qui structure les comportements de gestion dans l'entreprise ? N'est-elle pas aussi le fruit d'une longue expérience et le résultat d'un long processus d'apprentissage.

« Il serait donc présomptueux d'imaginer de la changer, de la modifier ou lui donner une direction rien qu'en la décidant» ⁽¹⁾.

La lecture transversale, ce va et vient entre théorie et analyse empirique, structure notre travail tout le long de cette partie. Elle va nous permettre de mieux saisir le couple culture et changement ainsi que leur impact sur les comportements, les attitudes, les apprentissages dans l'entreprise. Ce couple est à la fois pour nous condition et facteur du saut qualitatif tant attendu de la société.

¹ - BENAMAR Z. : « cercle de qualité et culture d'entreprise ». Revue CREAD N° spécial 1995 (la GRH dans le P.M.E. au Maghreb).

Chapitre 1

SUR LE CHANGEMENT SOCIAL

« Il n'existe rien de constant, sinon le changement » BOUDDAH

I. POINTS DE REPERES ET DEFINITION

Parler de changement dans l'entreprise publique Algérienne, c'est parler du changement de la société toute entière. L'EPE, au fait, n'est qu'un produit social, un produit historique.

Parler du changement de la société et ou de l'entreprise nous amène à parler de son système, de son histoire, c'est à dire des jeux internes de son organisation, ses déséquilibres, les survivances du passé, ses contradictions et ainsi de suite...

Sans aucun doute, toute la société connaît chaque jour des changements qui sont comme le rappelle GUY ROCHER « plus au moins en harmonie avec son passé et suivant un dessein ou un projet plus ou moins explicite »⁽¹⁾.

Mais la société Algérienne toute entière n'est pas notre objet d'étude, notre centre d'intérêt se focalise sur un de ses segments qui la compose : l'entreprise économique en transition vers l'économie de marché. Nous avons déjà avancé l'hypothèse que son fonctionnement est un produit de la manière Algérienne de vivre en société. Comprendre l'entreprise, c'est aussi donc comprendre la réalité qui nous entoure.

Nous serons donc amenés à s'interroger sur les motivations, les logiques d'acteurs et essayer de montrer comment ceux-ci, en fonction de conditions organisationnelles, vont répondre en adaptant les conduites et comportements qui leur sont favorables.

Saisir l'entreprise en mouvement, c'est essayer de dégager une vision globale et systématique de cette dernière, c'est essayer de se rapprocher de son horizon, de l'atteindre en sachant que celui – ci nous échappe toujours ceci d'une part, d'autre

¹- ROCHER. G : « *le changement social* » Ed. Points, 1972.

part nous sommes conscient que les comportements des acteurs dans l'entreprise sont rarement le fait d'une libre volonté. « Ils sont la résultante de toutes les forces sociales, ou de toutes les formes de pressions sociales, de groupes au sein desquels évolue l'individu » (BOUTEFNOUCHET)⁽¹⁾.

Le changement de l'organisation ne consiste t'il pas en un changement des comportements et attitudes ? Le changement de la société viendrait t-il de l'entreprise ? L'avenir est il à l'entreprise ?

Une chose est certaine, l'efficacité du changement dans l'organisation reste tributaire des modifications des comportements des acteurs eux mêmes.

Mais avant d'aller plus loin, peut -on aujourd'hui dresser un bilan des théories sur le changement social ? Certes la question est très difficile.

- Difficile parce qu'elle est sous- tendue par une difficulté épistémologique d'approche, le choix de la méthode d'analyse devient lui-même un problème en soi.
- Difficile ensuite parce qu'il est impossible d'établir une théorie générale sur le changement social, valable sous tous les cieux et pour toutes les époques.
- Difficile encore, car expliquer le processus du changement lui même demeure problématique, donc difficile à cerner scientifiquement. Cependant, il est utile de rappeler que cette grande question a été déjà posée par les spécialistes des sciences sociales. Nous citerons, pour notre part, à titre d'exemples seulement :

CROZIER est sa fameuse question dans « la société bloquée » les sociologues peuvent – ils effectivement répondre aux problèmes que pose le changement ?

Sa réponse n'est pas catégorique, dans son livre " l'acteur et le système " Crozier montre l'aspect sociologique du problème du changement .Celui – ci est perçu comme un système de transformation d'action. Pour qu'il y est changement, trois éléments doivent être touchées :

- 1 – La nature du jeu des rapports sociaux.
- 2 – Le modèle de régulation
- 3 – La forme du contrôle social.

¹- BOUTEFNOUCHET. M : « système social et changement en Algérie ». Ed O.P.U Alger

L'analyse de CROZIER, qui rentre dans la tradition sociologique actionniste, considère que la compréhension du changement dans l'organisation passe par celle des actions de ses membres. CROZIER considère que l'apprentissage est un phénomène étroitement lié à celui du changement, lequel doit être considéré comme un phénomène systémique, c'est à dire, « contingent au système d'action qui l'élabore et auquel il s'applique ». Le changement apparaît donc comme un apprentissage de nouvelles pratiques collectives par les acteurs de l'organisation. Il en constitue la dimension essentielle. L'apprentissage peut donc être défini comme : « la découverte, voire la création et l'acquisition par les acteurs concernés, de nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnements, bref de nouvelles capacités collectives »⁽¹⁾.

C'est le grand débat sur le changement qui est et reste au fait la recherche d'une grande « réconciliation entre les impératifs des institutions et les attentes du corps social »⁽²⁾.

BOUDON R., quant à lui, note et souligne que le « changement social au niveau macro- sociologique n'est intelligible que si l'analyse descend jusqu'aux agents ou acteurs sociaux les plus élémentaires composant les systèmes d'interdépendance »⁽³⁾.

Dans l'étude du changement, il faut aussi intégrer les phénomènes d'acculturation, c'est à dire tous les effets qui résultent du contact entre deux ou plusieurs cultures et ce quelque soit la nature, l'ampleur et la durée de ce contact.

Les exemples ci-dessus, pour pertinents qu'ils soient montrent bien l'abondante littérature des spécialistes en sciences sociales sur la question du changement social et sur les différents points de vue. (Voir le tableau résumant les théories du changement.) (Tableau N°3)

Cela ne résout pas pour autant le problème car comme le notait si bien F.BALLE : « à défaut d'une théorie générale de la société et de son devenir, la sociologie semble paralysée par la diversité de ses approches, de ses types d'observations. Totalité providentielle ou immaturité provisoire »⁽⁴⁾ la question reste posée ?!

¹- M. CROZIER : « l'acteur et le système » . Op. cité.

²- J. BRENOT & L. TUVÉE : « le changement dans les organisations » . Ed. PUF (que sais je ? 1996).

³- BOUDON. R : « la logique du social » . Ed Hachette P.182, 1979.

⁴- BALLE. F : « la sociologie encyclopédie » Larousse 1978.

TABLEAU N°03 : LES THEORIES DU CHANGEMENT SELON R. BOUDON

TYPE	DEFINITIONS	EXEMPLES
Premier type	Recherche de tendances	* Parsons : Tendance à l'universalisme * Compte : Les trois états. * Rostow : Les étapes de la croissance
Deuxième type	Lois conditionnelles	* Parsons : Industrialisation Famille Nucléaire. * Dahrendord : Industrialisation dissipation des conflits de classe.
	Lois structurelles	* Nurske : Les cercles vicieux de la pauvreté. * Bhaduri : Caractère reproductif des rapports de production semi-féodaux.
Troisième Type	Forme du changement	* Triade Hégélienne * Kuhn : Révolution scientifique
Quatrième Type	Cause du changement	* Weber : Ethique protestante * Mc - Cleland : The acheving society

Source BOUDON R. : La place du désordre, Ed P.U.F., 1983

Les propos de F. BALLE sont d'ailleurs confirmé par R. BOUDON lorsqu'il dira dans la logique du social « qu'on ira guère au delà des théories du changement social produites par le 19^e siècle en l'absence d'un système d'observation permettant d'enregistrer les traces de ce changement »⁽¹⁾. R. BOUDON, souligne ici, un paradoxe significatif devant le changement social, phénomène historique, la sociologie est peu avancé dans l'analyse du changement de la société. Ce paradoxe peut s'expliquer, nous semble t'il par le manque d'instrument de mesure appropriés à l'étude et l'interprétation du changement.

Au niveau micro – sociologique par contre, c'est à dire au niveau de l'entreprise comme unité sociale, le changement demeure lui aussi problématique. Il devient une stratégie aux mains des acteurs (adaptation – apprentissage et résistances au changement). Cette stratégie de changement s'inspire d'une lignée de travaux devenus classiques où l'on trouve beaucoup de noms entre autres E.MAYO – K. LEWIN – COCH FRENCH – LEAVIT – E. JAKES – C.BARNARD⁽²⁾, etc....

Le Noyau dur de ces travaux est sous-tendu par l'idée que l'organisation pour changer et s'adapter doit utiliser toutes les capacités des acteurs.

Plus récemment encore (70 -80), des auteurs comme A.D CHANDLER (Stratégie et structure), J. GALBRAITH (Structure matricielle 1977), J. LORCH et S. ALLEN (1978), J. CHILD (Structure et culture) soulignent tous, le problème de transition entre les phases du changement dans l'organisation. Quant aux travaux anglo-saxons, connu sous le nom de « théorie de la contingence structurelle », ils nous montrent au fait que les règles de l'organisation sont soumises aux contraintes spécifiques à chaque entreprise : l'âge, la taille, la technologie, la nature du produit, le type de concurrence. Ces contraintes sont largement explicitées par H.MINTZBERG, J.WOODWARD et bien d'autres. Par contre d'autres auteurs influencés par l'idée de culture, partent de l'idée que celle – ci, l'entreprise, – joue un rôle de résistant.

Si l'entreprise produit de la culture , elle est aussi un élément d'un ensemble culturel plus vaste, la société toute entière. L'entreprise est donc une affaire de

¹- BOUDON. R . Op. Cité

²- BARNARD. C : « *the function of the executive* » 1938 : avait déjà esquissé une théorie de la culture Organisationnelle : la culture se nourrit de la stratégie et la sert en retour.

société « elle est aussi le lieu d'apprentissage culturel » (R.SAINSAULIEU)⁽¹⁾ les apprentissages – culturelles résultent des opportunités d'interactions nouvelles, cela rend donc possible les actions du changement nous voyons bien ici que la notion de culture est incontournable dans la pratique du changement. La mise en relation de ces deux notions sont souvent présentées comme antagoniques : la culture, limitant les capacités d'action par les traditions, les valeurs ancestrales et le poids du passé ; le changement, lui conçu comme l'effet mécanique d'une transformation de l'environnement ou comme le résultat d'actions collectives indépendantes des contraintes culturelles.

Si beaucoup d'études ont montrés le lien entre culture et changement dans l'organisation, n'oublions pas cependant de souligner avec AKTOUF, le Piège de la culture d'entreprise. La vogue actuelle « se solde souvent par une superposition pure et simple de valeurs 'modernistes' à une structure organisationnelle inchangée »⁽²⁾ ce que d'autres appellent le 'plaquage' « On a l'impression que la culture d'entreprise est simplement un gadget du management. Le changement est plus que cela. Il remet en cause les déséquilibres psychiques comme le montre fort bien – REITER⁽³⁾. Le contact entre l'individu ou le groupe et l'entreprise est bouleversé. Il y a donc incertitude, crainte des acteurs et c'est toute la dimension affective du changement » qui est mise en relief.

Créer un changement, c'est agir sur la culture, les modes de relations fonctionnelles, hiérarchiques et informelles entre les acteurs.

Aussi, un changement qui serait conçu et développé de façon isolée « sera en général toujours annulé par les processus internes de « régulation sociale »⁽⁴⁾.

¹- SAINSAULIEU. R « *l'identité au Travail* » Ed. DALLOZ, 1977.

²- AKTOUF. O : « *le symbolisme et la culture d'entreprise : des abus conceptuels aux leçons du terrain* » Dans CHANLAT. J. F : *l'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées* QUEBEC P.U.L (LAVAL) 1990.

³- REITHER .R : « *cultures d'entreprise* » (collectif) Ed. Vuibert.

⁴- BRENOT J. & TUVÉE L. : « *le changement dans l'organisation* ». Op. cité.

II. LE CHANGEMENT SELON QUELQUES AUTEURS

L'abondante littérature sur le sujet nous pose problème quant aux choix et la sélection de ce qui est pertinent ou ne l'est pas par rapport au changement social et au changement dans l'entreprise. Devant cette diversité, nous avons choisi ce qui nous paraissait important à nos yeux, important pour comprendre le phénomène du changement et saisir la réalité du terrain.

Constatons d'abord la richesse des définitions, qui ne résout pas pour autant l'ambiguïté de la notion ou du concept. Constatons les écueils à la fois conceptuels et méthodologiques auxquels risque de se heurter toute étude sur le changement dans l'organisation.

Mais, laissons de côté les querelles de définitions sur la nature même du changement et donnons quelques définitions à titre indicatif et sans souci de classification.

Le changement : « c'est toute transformation observable dans le temps, qui affecte d'une manière qui ne soit pas que provisoire ou éphémère, la structure ou le fonctionnement de l'organisation sociale, d'une collectivité donnée et modifie le cours de son histoire »⁽¹⁾ (GUY ROCHER). Voilà une définition générale du phénomène elle met l'accent sur ses principales caractéristiques. Le changement est donc :

1. Un phénomène collectif.
2. Il affecte la structure.
3. Il s'identifie dans le temps.
4. Epouse une certaine permanence.

En un mot, le changement affecte le cours de l'histoire de la société, de l'organisation. Il est donc « le produit observable » d'une action qui résulte, dans certaines conditions, de processus et de mécanismes sociaux mettant en cause un certain nombre d'agents ou de facteurs plus ou moins déterminants⁽²⁾.

Nous pouvons appréhender le changement comme étant une rupture par rapport à un état antérieur, rupture dans le sens où le changement comme - ligne droite continue - n'existe pas celle -ci est faite d'une multitudes de micro -rupture⁽³⁾.

¹- ROCHER. G. : « *le changement social* ». Ed. points 1972.

²- MANDON. D. : « *culture et changement social* ». Ed collection synthèse.

³- PICHAUL. F. : « *ressources humaines et changement stratégique* » Ed .DEBOECK Bruxelles, 1993.

- Le changement : c'est ne plus être le même, c'est l'état de ce qui évolue, se modifie

- Le concept de changement a été aussi défini par ses contraires, c'est à dire par ses différents contraires que sont les notions de : permanence, continuité, ordre et certitude. Ces différentes notions ne font qu'accentuer les malentendus et les malaises sémantiques. On a l'impression, devant le changement, de perdre quelque chose, de perdre des repères personnels et sociaux. Ceci nous explique peut être que « tout changement est une crise ».

- La notion de changement est aussi indissociable de celle de comparaison, comparaison tant pour susciter le changement que pour apprécier celui-ci. Le changement est doublement affaire de comparaison : pour saisir et apprécier les différences (fonction d'étalonnage) et donner corps à l'objectif (fonction d'exemplarité). En management cette méthode de comparaison est très utilisée dans ce qu' on appelle le BENCHMARKING (c'est à dire se comparer avec les meilleurs).

- Un changement radical ou une révolution est surtout un changement du système de valeur de base d'une entreprise (JAHNSON, 1966). Un tel changement «constitue un déplacement fondamental de vision du monde, un brusque passage d'un schéma conceptuel, d'un ensemble de principes organisationnels à un autre » (KRAMNICK, 1972).

Nous allons exposer dans ce paragraphe, les points de vue de quelques sociologues sur le changement soit par rapport à la société, soit dans l'entreprise c'est à dire au niveau micro- sociologique. La présentation de ces auteurs ne répond à aucun souci de classement.

II.1. TALCOTT PARSONS

Ce sociologue Américain, dans sa théorie de l'action qui est un système conceptuel destiné à fournir un cadre d'analyse de l'action sociale, part d'une idée nouvelle celle de l'adaptation ou la capacité d'adaptation. L'évolution d'une société d'après lui, se mesure donc à sa capacité d'adaptation.

Le changement, selon lui, s'inscrit donc dans cette perspective d'adaptation.

II.2 MAX – WEBER

Tout comme Parsons, la sociologie de ce sociologue Allemand est une sociologie de l'action, une science de l'action, une science de l'homme en tant qu'il est un être agissant.

M.WEBER s'intéresse, lui au vécu des acteurs sociaux. Il s'agit de comprendre les hommes tels qu'ils ont " été ", tels qu'ils ont agi et pensé.

Dans son étude classique sur les rapports entre Protestantisme et capitalisme, WEBER a montré l'influence des valeurs religieuses sur le développement et l'évolution du capitalisme. Cette étude montre bien le lien entre « l'éthique protestante sur le progrès de la société capitaliste » Il y a bien une relation entre le(s) facteur(s) culturel(s) et le changement.

Hypothèse qui fait couler beaucoup d'encre de nos jours ; culture à la japonaise, cultures(s) d'entreprise etc.

II.3 K. MARX

Pour ne pas donner une idée réductrice de la théorie marxiste sur le changement social, nous partageons l'avis de J.P Cot et J.P Mounier⁽¹⁾ qui disent que « le marxisme est une conception du monde, une philosophie, une économie politique et une sociologie » Marx, à travers son œuvre, nous rappelle que le changement social est soumis à des lois dont les acteurs sociaux n'ont ni conscience, ni connaissance, que ces lois sont déterminantes.

II.4. ELIOT JAQUES.

Dans « intervention et changement dans l'entreprise » Eliot Jaques considère le comportement comme déterminé par un champ de forces en interaction. La tâche du chercheur qui étudie le changement est de découvrir l'existence et la nature de ces différentes forces et de monter leurs relations dans la facilitation ou l'inhibition du développement social.

La dynamique du changement chez ce dernier, est vue à travers la signification, en terme d'adaptation sociale. Il croit que tout changement dans une organisation doit passer par une analyse de sa globalité sociologique. Cette

¹ COT. J.P et MOUNIER. J.P : « pour une sociologie politique » Ed .points, 1974.

organisation est un assemblage de trois grandes composantes qui lui confèrent son unicité :

- La structure sociale : celle-ci définit les relations et leurs rôles.

- La culture qui selon lui est le mode de pensée et d'action de l'organisation, c'est tous les savoir et savoir-faire, les habitudes, les objectifs (...), que les acteurs doivent assimiler.

- La personnalité des membres : c'est à dire le moi de l'individu, de l'acteur qui comprend, les attitudes, les croyances, les ambitions et autres facteurs qui influent sur l'organisation.

L'organisation est donc selon E. JACQUES une interaction constante de ces trois éléments ou facteurs. Toute intervention pour le changement doit prendre en considération les trois composants.

II.5. KURT – LEWIN

Le concept de changement, a été marqué par Kurt- Lewin en ses trois phases :

- Le dégel : période d'assouplissement, d'ouverture, de remise en question, de divergence, d'information.
- Le changement lui même : phase de transition et de mutation des points de vues, des opinions, des attitudes.
- Le regel : le temps de la consolidation, de la convergence et l'appropriation de nouveaux comportements.

II.6. L'école de PALO-ALTO ou le collègue invisible

Cette école repose sur la théorie des systèmes, ce qui l'amène à intégrer dans l'étude du changement la vision systémique du phénomène. Ainsi P.WATZLAWICK introduit une distinction entre le changement de type I. Il décrit un changement à l'intérieure du système qui lui-même reste invariant ; tandis que le changement de type II, décrit une modification du système lui même. C'est la remise en cause des significations (le sens), des logiques (avec des dogmes et paradigmes) et des valeurs (avec la légitimité, les croyances, ...). Cette façon de voir est voisine de celle d'ARGYRIS en ce qui concerne les niveaux un (I) et deux (II) d'apprentissages.

Chapitre 2

LE CHANGEMENT DE & DANS L'ENTREPRISE

I. UN PARADOXE : CONCILIER LA STABILITE ET LE CHANGEMENT

Parler du changement, dans l'entreprise, c'est parler de celle-ci comme une cellule vivante qui se modifie, s'adapte, réagit et parfois meurt. A tel point qu'il est difficile de parler de l'entreprise au passé, lorsque sous nos yeux, au quotidien, de multiples changements s'opèrent.

L'analyse économique s'entremêle avec l'approche sociologique voire historique du phénomène. Comprendre les changements de et dans l'entreprise et nous l'avons déjà dit, c'est aussi essayer de comprendre la réalité qui l'entoure

La question du changement demeure donc, en entreprise, la préoccupation centrale des gestionnaires aujourd'hui. D'ailleurs ces derniers sont plongés de manière permanente dans les situations de changements, à tel point que celui-ci, le changement, est perçu comme menace permanente, comme incertitude où les acteurs doivent se remettre en question, s'adapter en permanence et anticiper sur les changements au lieu de les subir. Parfois c'est un grand effort d'adaptation qui leur est demandé.

Pour ce qui est de l'Algérie, la capacité d'adaptation se complique par le passage d'un système dirigé à un autre qui se libéralise. L'incertitude et le changement sont la règle de la transition vers l'économie du marché. Les acteurs doivent redoubler d'effort d'adaptation et surtout les managers. Leur capacité managériale est mise en examen, les entreprises sont en crise, crise qui appelle des changements au niveau du projet, de la structure, de la technologie et du psychosocial (mental). Aussi le principal obstacle à l'apprentissage comme nous allons le voir est l'existence des « routines défensives » tant au niveau des individus que de l'organisation.

Les organisations, les entreprises, évoluent dans des environnements qui se modifient toujours plus rapidement. Une entreprise peut provoquer un changement ou le subir, mais elle a besoin de changer.

Sur ce point, nous pouvons dire aussi que le changement occupe un statut qui semble, osciller entre deux pôles :

- Une vision contrainte et passive qui explique le changement comme étant subit et induit.

- Une vision volontariste où le changement est voulu, donc construit et exploité (YVONNE GIORDANO)⁽¹⁾.

Nous voyons que le changement se gère, qu'au cœur de celui-ci, ce sont les hommes qui agissent et réagissent. Il demande aussi un savoir faire spécifique, il devient donc un processus d'acquisition d'information, de connaissances et d'innovations.

Le changement est présenté comme gérable, organisable, pilotable, il apparaît comme une valeur en soi (THEVENET, 1988) dans un monde caractérisé par l'éphémère et le transitoire. C'est toute la problématique du changement global développée par le courant de l'O.D (développement organisationnel) qui tout en visant le double aspect systématique et temporel se définit comme étant :

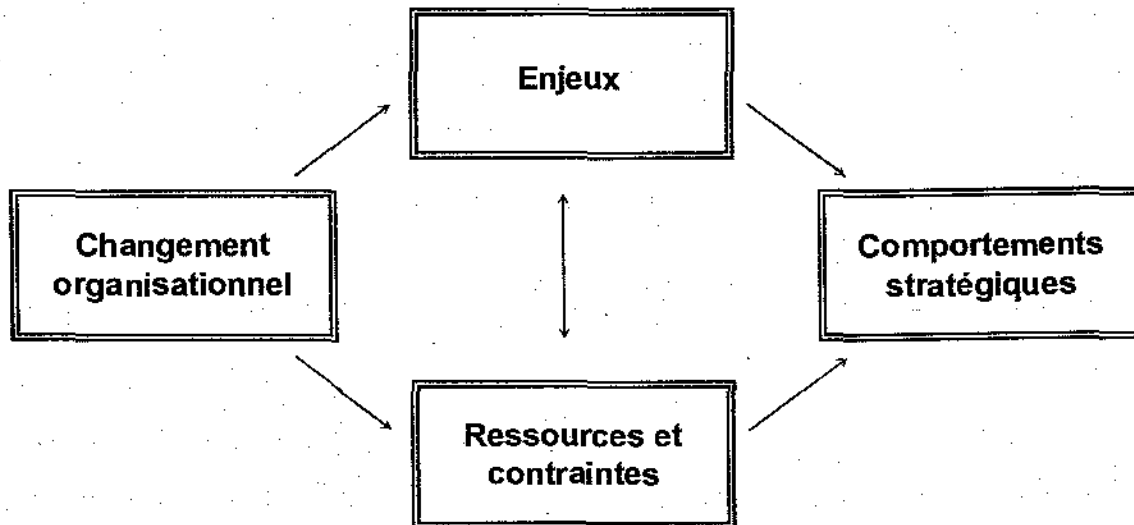
- Une tentative planifiée et délibérée.
- Dirigée et conduite depuis le sommet.
- Introduite dans tous le système (la stratégie, les structures, la culture et l'environnement).
- Basée sur une stratégie éducationnelle (l'apprentissage) c'est à dire qu'il faut intégrer le changement dans les pratiques habituelles des acteurs ou pour paraphraser T. PETERS « il faut apprendre à aimer le changement ».

La capacité à changer vite et bien est un des actifs essentiels de l'entreprise, celle – ci doit produire, en permanence, de nouvelles représentations pour juguler « la peur de se lancer dans le vide » (Vaincre les résistances).

¹- GIORDANO. Y.: « *management stratégique et changement organisationnel : quelles représentations ?* » .

Nous voyons bien, dans la littérature managériale, que le changement comme phénomène occupe une place centrale dans les recherches sur les stratégies organisationnelles (voir tableau N°4).

**TABLEAU N°4 : Le Comportement Des Acteurs Partis Prenantes
A Un Changement Est La Réponse Aux Problèmes
Que Leur Pose Le Changement.**



Source : « le manager à l'écoute du sociologue » p 237. P. Morin . Ed. organisations.

II. SUR LE CHANGEMENT MANAGERIAL.

Soulignons d'abord que la littérature sur les organisations abonde de travaux entrepris sur le problème qui est le changement managérial ou organisationnel. En effet, la gestion des ressources humaines vise la mobilisation de l'intelligence de l'entreprise qui s'articule autour de deux points essentiels à savoir :

- la gestion de la connaissance (savoir), et la gestion des compétences (savoir-faire), dont l'apprentissage organisationnel demeure un passage incontournable. Nous nous limitons cependant à donner quelques définitions comme points de repères ci dessous :

- Le changement managérial est un de ces transformations voulues par le manager par opposition aux changements spontanés ou subis, dont l'entreprise peut être le théâtre⁽¹⁾.
- Le changement managérial se définit ensuite par son objet. Il affecte le management : c'est à dire la manière de gérer l'entreprise en tant que système humain. Notons que cette définition intègre la dimension humaine donc culturelle dans le changement.
- Impulser un changement managérial, c'est miser sur une transformation de comportements individuels et collectifs dans l'entreprise, c'est dans une certaine mesure changer l'homme au travail.
- Impulser un changement demande d'agir conjointement sur les comportements qui concrétisent l'entreprise (structure, stratégie, savoir etc.) et sur celles qui l'animent (culture, valeur, règles informelles ...) et leur influence réciproque (Voir schéma soutien mutuel N° 5 action du changement sur la structure).
- l'apprentissage du changement, c'est la découverte et l'acquisition par les acteurs concernés de nouveaux modèles rationnels, de nouvelles capacités collectives.
- C'est le besoin de s'adapter aux mutations de l'environnement, le besoin de détecter et corriger les erreurs, s'engager dans des innovations constantes. Cela ne peut se faire sans apprentissage managérial (organisationnel learning).

¹- « *Piloter le changement managérial* » Ouvrage Collectif Ed. Liaisons.

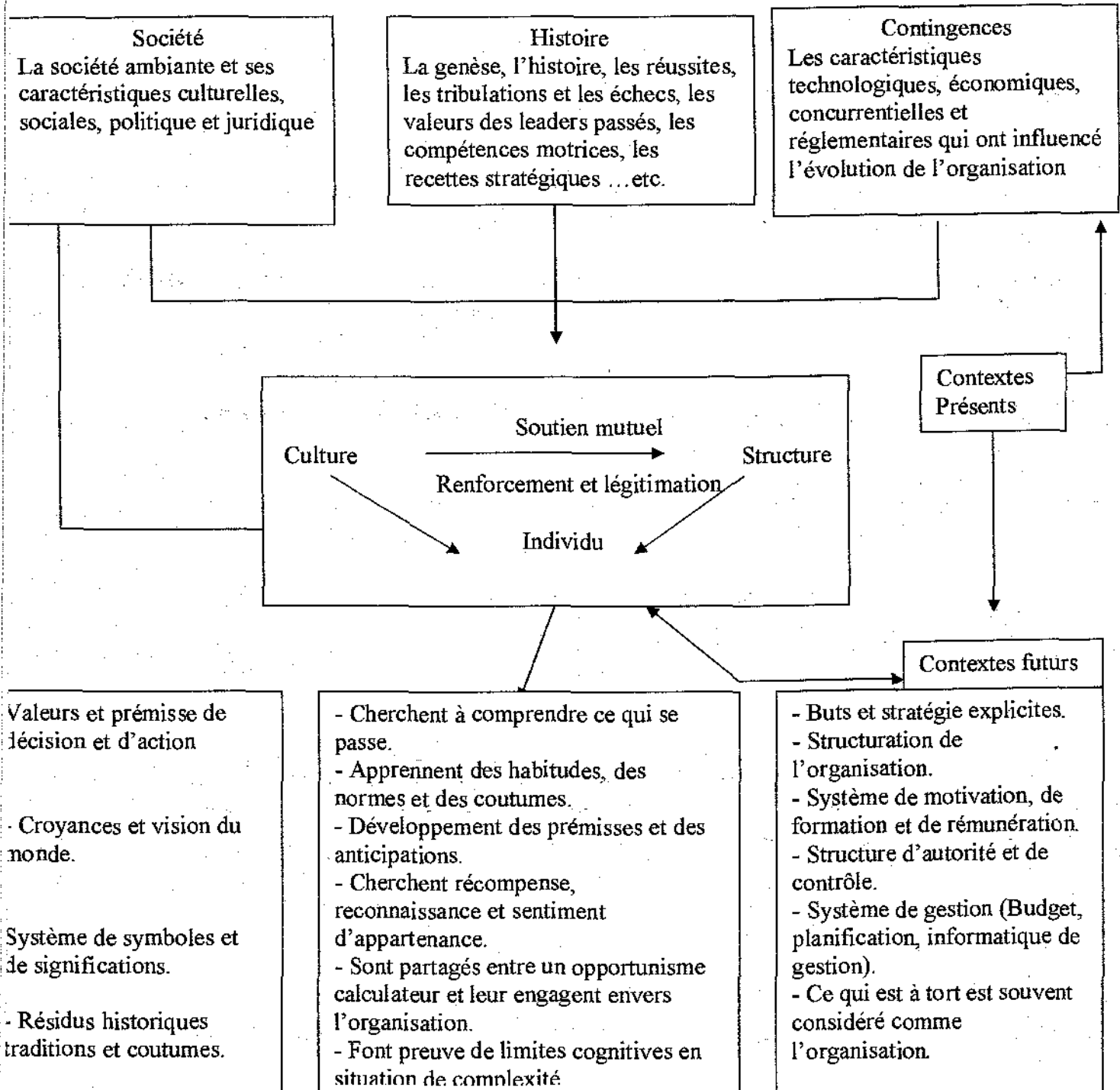


TABLEAU N°5 : Action Du Changement Sur La Structure

* Un modèle de l'organisation où le changement doit agir sur les trois composantes de la structure. (Repris de l'entreprise stratégique (Penser la stratégie) Yvan ALLAIRE-MIHAELA, E. FIRSIRITI ED ; GAETAN MORIN 1993.

Nous voyons bien, à travers ces quelques définitions que le changement managérial, qui demande d'abord apprentissage managérial, apprentissage organisationnel, permet d'acquérir des attitudes et aptitudes que doit posséder un manager dans une entreprise.

C. ROGER, insiste sur l'apprentissage comme une expérience où l'on doit résoudre des problèmes. Pour lui, « Le seul apprentissage qui influe réellement le comportement d'un individu est celui qu'il découvre lui-même et s'approprie » et cette vérité « qu'il a assimilé au cours d'une expérience ne peut être communiquée directement à autrui » (Roger).

Issues des sciences cognitives et transposées aux organisations par les théoriciens de la gestion, les théories de l'apprentissage organisationnel focalisent la tension des chercheurs et des praticiens sur l'importance de l'apprentissage en organisation, notamment en période de transformation, comme c'est le cas de l'Algérie de la décennie 1990 – 2000.

De façon schématique, ces théories nous proposent deux niveaux d'apprentissage dont seul le second correspond à un véritable changement : C. ARGYRIS et D. SCHON nous expliquent cela :

* Le premier niveau ou apprentissage en simple boucle :

Les acteurs sont ancrés dans les routines défensives, ils n'innovent guère.

* Le deuxième niveau : s'appelle lui apprentissage en double boucle :

Celui – ci n'est requis que quand la situation l'exige. Le passage au niveau II est proprement un apprentissage organisationnel. Le risque est pris, la remise en cause acceptée (voir tableau ci dessous).

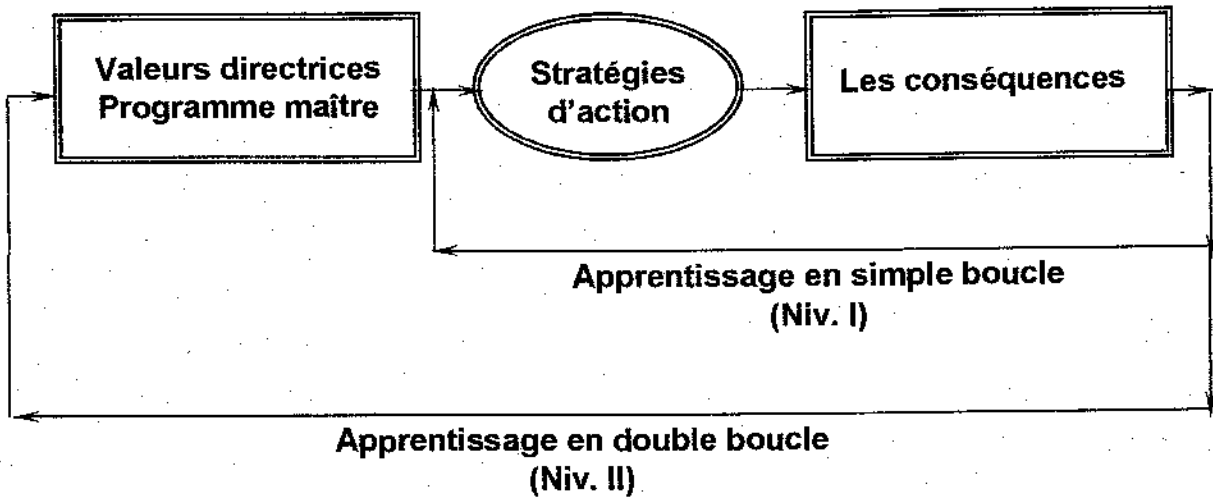


TABLEAU N°6 : Deux Niveaux D'apprentissage

Pour C. ARGYRIS et D. SCHON, une organisation est apprenante lorsqu'elle parvient à réaliser de manière durable un apprentissage en double boucle.

Source : in « les organisations : état des savoirs » P 194. Ed. Sciences humaines.

L'apprentissage managérial, lui « est un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences, qui plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations elle mêmes »⁽¹⁾.

Koenig, nous parle de deux formes de l'apprentissage qui sont imbriqués :

La gestion de l'expérience et l'intelligence de l'expérimentation, qu'on peut par ailleurs distinguer comme étant le pilotage opérationnel pour le premier et le pilotage stratégique pour le second (voir tableau N°7 : l'apprentissage managérial). Il suppose, selon C. Argyris et D. Schön « que les inventions et évaluations pénètrent dans la mémoire organisationnelle, qu'elles soient « encodées » dans les images collectives à partir desquelles les hommes agissent »⁽²⁾.

L'apprentissage organisationnel, fondé sur la réciprocité de la relation entre savoir et action, suppose des choix en matière de gestion et de politique en la matière. Ainsi, le schéma fondamental de l'apprentissage organisationnel est celui du signal et de la réponse, de la participation collective par les acteurs pour apprendre à reconceptualiser leur travail.

¹- Koenig, G : « repérage des lieux » R.F.G. 93/94

²- NOBERT, A. : « Sociologie de l'entreprise et de l'innovation » Ed. PUF, 1996.

L'apprentissage managérial ou organisationnel est donc un processus collectif d'acquisition et d'élaboration de connaissances et de pratiques participant au remodelage permanent de l'organisation.

L'apprentissage managérial affecte l'organisation dans son ensemble, l'entreprise n'est-elle pas une organisation apprenante ?

En Algérie, et pendant la période de transition, Comment entreprendre un changement ? Comment gérer le processus du changement ? Et quels outils faut-il mettre en œuvre, pour piloter ce changement ? Telles sont les questions qui rentrent de plein pied dans le changement organisationnel. C'est tout un voyage à organiser et à vivre. Nos entreprises Algériennes sont-elles préparées à cela ?

TABLEAU 7 : L'Apprentissage Organisationnel


a. L'apprentissage tourné vers l'opérationnel

La gestion de l'expérience	L'intelligence de l'expérimentation
- Accumulation positive	- Réflexivité constructive
- Diffusion du savoir durable	- Interfaçage de compétences transitoires

b. L'apprentissage tourné vers la stratégie

La gestion de l'expérience	L'intelligence de l'expérimentation
Caractère	
- Répétitifs	- Inédits
- Réversibles	- Irréversibles
- Séparables	- Contextualistes
Facteurs d'influences	
- Interne	- En partie externe
- Contrôlables	- Non maîtrisables
Résultats	
- Aléatoire	- Incertains

**TABLEAU 08 : Niveaux D'apprentissage Organisationnel
Selon M. JELINK (1979).**

L'apprentissage porté sur le contenu	Niveau	Type de processus d'apprentissage
	1	Mémorisation des particularismes liés à des tâches fondamentales
	2	Mémorisation des particularismes liés à des nouvelles tâches et leur routinisation quand elle se reproduise.
	3	Développement d'approche pour analyser et mémoriser de nouvelles tâches
	4	Extraction des principes généraux des tâches afin de rechercher l'efficacité au de la de la simple réplication et possibilité d'une application généralisée des nouveaux principes et normes d'efficacité.
	5	Développement de programmes pour appréhender des aires de nouvelles tâches, différentes de celles qui ont été routinisées jusque là.
	6	Evolution des programmes de formation pour enseigner les nouvelles approches.
	7	Remodelage ou changement de la mission de l'organisation vu de son paradigme.
L'apprentissage porté sur le processus	8	Développement d'approches favorisant un changement répété ou continu de paradigme.

Source : Cahier français N° 287 p 98 , 1998.

Conclusion

Nous avons voulu, par ce bref exposé, montrer et la richesse et la complexité du changement. Cette complexité est renforcée par les différentes représentations qu'on a de lui, elle pose alors, tout le problème de sa maîtrise.

Encore faut-il concevoir l'interprétation causale du changement social de façon plus complexe et en tenant compte des situations concrètes. Comme le dit Rocher : « il existe dans chaque situation spécifique des facteurs d'explication, mais qu'il n'y a pas dans l'absolu et d'une manière générale, une hiérarchie des causes du changement, un modèle unique ou un paradigme de causalité universellement applicable »⁽¹⁾.

Le changement n'est pas une collection de mesures techniques, situables hors de processus interactifs qui lient les acteurs. Il est clair que ces derniers ont développées des "routines" des "représentations" "des acquis" qui se sont stabilisés et qu'il est impossible de changer de désapprendre spontanément. « On ne se transforme pas par décret ! »

Réussir le changement dans notre société et nos entreprises passe d'abord par son adoption à notre contexte culturel, sa dynamique doit être portée par tous, mais ce n'est pas aisé. Et comme on dit, les changements ne font pas toujours sourire.

La réussite des réformes et transformations économiques et sociales passe par la capacité "d'innovation sociale". La phase de transition nécessairement agitée, ne peut être confondue avec l'aboutissement des changements. Le changement, le véritable changement, doit représenter une valeur, une valeur ajoutée qui déterminera l'engagement des acteurs, leur adhésion, leur identification au projet concrétisé par l'acceptation d'être reconnus comme porteurs du projet. La question centrale demeure la possibilité de "se changer de l'intérieur".

C'est toute la question de parvenir à unifier les représentations et les significations au sein de l'organisation. La notion de signification partagée est ainsi présentée comme l'aboutissement naturel d'un développement culturel ou d'un apprentissage organisationnel réussi.

A ce propos, on peut noter que P. SENGE (1991) a forgé le terme "d'apprentissage génératif" afin de souligner la part inventive que comporte

¹- Rocher, G : « *le Changement social* ». op cité

l'apprentissage, capable de produire pour les activités en cours de réalisation, une signification nouvelle, donc une nouvelle capacité de création collective au sein de l'organisation. Et c'est là où le terme d'innovation prend tout son sens, celui de la création volontaire d'une nouvelle donne organisationnelle.

Il n'y a pas de solutions scientifiques aux problèmes de l'action disait RAYMOND ARON. Alors inventons !

Tel est le dilemme auquel l'entreprise Algérienne, d'une manière générale doit aujourd'hui faire face.

L'analyse du fonctionnement de l'E.P.E. dans sa phase de mutation et de changement ne peut se réduire à sa capacité organisationnelle c'est-à-dire standardiser, rationaliser et coordonner les tâches. L'analyse doit également prendre en compte leurs capacités d'innovation, qui consiste à produire de nouvelles combinaisons entre les différentes ressources dont dispose l'entreprise pour réagir à de nouvelles contraintes ou opportunités. Voilà deux exigences qui tout en étant contradictoires (stabilité et changement) peuvent être complémentaires (organiser et innover).

La seule innovation qui nous paraît comme une sorte de pari est celle de la « capacité collective » à y participer activement. C'est le problème culturel du changement qui suppose l'adhésion commune au projet de société, si projet il y a bien sûr ?!

Chapitre 3

CULTURE ET CHANGEMENT

« Culture : fausse évidence, mot qui semble un stable, ferme, alors que c'est le mot piège, creux, somnifère, mine, double traitre »

EDGAR MORIN

CHANGEMENT DE CULTURE OU CULTURE DU CHANGEMENT ?

Deux termes souvent présentés comme antagonique : la culture qui essaie de limiter les capacité d'action par le poids des traditions et ce en regardant le passé et le changement comme levier de transformations et aussi comme résultats des actions collectives indépendantes des contraintes culturelles.

Voilà que le concept de culture vient à la rescousse de l'entreprise Algérienne pour essayer de la refaire survivre autrement, en agissant cette fois ci sur l'unité les solidarités l'intégration des collectifs.

Le concept de culture est devenu à la mode on l'utilise à tort ou à raison pour convaincre, pour se convaincre soi-même, pour dire qu'il reste encore quelque chose qui puisse sauver l'organisation. Ce nouveau vocable tend à supplanter d'autres termes qui étaient d'avantages utilisés auparavant comme « mentalités », « esprit », tradition, voire, « idéologie »⁽¹⁾ (D.CUCHE 1996).

Dans l'entreprise, cette dose miracle, cette notion magique c'est la culture organisationnelle ou culture d'entreprise qui a pour but: "l'emprise de l'organisation" qui, cette fois - ci, va se réaliser au moyen d'instruments langagiers (PAGES, 1981)⁽²⁾. Dès lors elle devient elle aussi stratégie.

Il est donc intéressant de connaître le comportement des acteurs à travers ce prisme qui est la culture dans toute sa dimension. On parle alors de changer la culture, de « culture de changement », on essaye de revaloriser « l'informel » pour

¹- CUCHE. D : « la notion de culture dans les sciences sociales » Ed. la Découverte, 1996.

²- PAGES. M (O Collectif) : « l'emprise de l'organisation ». Ed ; P.U.F., 1981.

opérer des ajustements nécessaires à l'équilibre de l'entreprise. Et on assiste depuis l'application des réformes économiques à une prolifération de l'emploi de ce mot à tous les niveaux.

Mais au fait, peut – on ou pas définir ce phénomène qu'est la culture ? . C'est ce qu'on va voir dans les pages qui suivent.

I. LA CULTURE : UN PROBLEME DE DEFINITION

Psychologues, sociologues, psychosociologues, anthropologues et autres se partagent le concept de culture pour expliquer les comportements et les conduites des acteurs (individus, groupes, sociétés).

Leurs différentes approches tentent d'expliquer le phénomène de culture sous différents prismes et sous des éclairages fort diversifiés.

A l'intérieur de chaque discipline, les choses se compliquent d'avantage, d'autant plus que le développement des sciences sociales, la tendance à la spécialisation, et le développement des méthodes d'investigation viennent enrichir considérablement la littérature existante sur la culture, son impact sur le comportement des hommes et sur le changement de la société et d'eux mêmes.

Il est vrai que l'orientation culturelle – pour expliquer les conduites humaines – s'appuie sur les données contextuelles c'est à dire en prenant en compte l'environnement. On parle alors d'écosystème. La culture est alors prise dans sa dimension socio-économique, dimension qui est à son tour un des éléments constitutifs de la dynamique culturelle (voir tableau N°09 : paradigme de la culture).

* Au sens étymologique, la culture se rapporte à l'agriculture, la culture du sol. Au sens figuré, le terme désigne le travail de l'esprit, l'activité intellectuelle et le résultat de ce travail.

* Au sens sociologique, culture se confond avec le genre de vie propre à chaque groupe social. M. MEAD considère la culture comme : « l'ensemble des formes acquises de comportements d'un groupe d'individus unis par une tradition commune ... ». c'est à dire que la culture comprend les manières collectives de penser et de sentir.

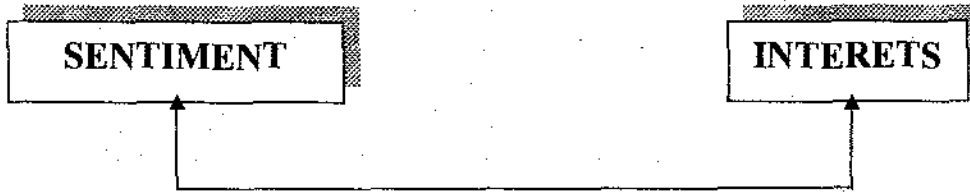
* Quand à R. LINTON (L'école culturaliste Américaine) qui introduit la notion de modèle culturelle ou Pattern, définit la culture comme : « la configuration

générale des comportements appris et de leurs résultats dont les éléments sont adaptés et transmis par les membres d'une société donnée ».

* M.J. HERSKOVITS, va plus loin en disant : « qu'une société se compose d'individus, la manière dont ils se comportent constitue leur culture ». Nous voyons bien que cette définition insiste sur le fait que la culture est l'élément appris du comportement humain. C'est toute la dimension de l'éducation, de la socialisation et de l'apprentissage qui est prise en compte.

TABLEAU N°09 : Le Paradigme Du Changement

LE PARADIGME* DU CHANGEMENT



ACTEURS

AGENT DE CHANGEMENT

CONTEXTE DE L'ACTION

LEADERSHIP

ACTION DE CHANGEMENT

**STRATEGIE STRUCTURE
ET CULTURE**

EXTERNE

CONTENU

PROCESSUS

Source : culture d'entreprise : REITER R. et al
Ed. Vuibert / gestion p. 58

* Le paradigme est un corpus de croyances d'une communauté scientifique.

Devant la richesse et la diversité des définitions, il serait impossible pour nous de les faire passer toute en revue. Ce n'est pas exclusivement notre objet d'étude, nous nous limiterons donc aux exemples ci – dessus. Nous renvoyons le lecteur à une bibliographie sommaire qui se penche sur les définitions et montre le champ combien vaste des études sur la culture⁽¹⁾.

Enfin, et quoi qu'il en soit, la culture ne saurait se confondre avec une variable en soi. Il est clair qu'aucune culture ne peut rendre compte d'un comportement en tant que produit culturel.

II. LA NOTION DE CULTURE D'ENTREPRISE : (culture organisationnelle)

L'origine de la notion « culture de l'entreprise » est souvent attribuée à ELIOT JAQUES, fondateur du Tavistock institue à Londres en 1952. Comme nous l'avons déjà vu, la culture selon lui est « un mode de pensée et d'actions habituelles plus ou moins partagés et qui doit être appris et accepté ».

Puis à partir des années 1970 et aux USA que l'expression « culture d'entreprise » fait son apparition pour la première fois comme réponse à la concurrence japonaise et ce en redéfinissant la politique du personnel dans la production.

En France, l'expression est introduite à partir des années quatre vingt (1980), traduction de « corporate culture »

On peut dire aussi que la culture d'entreprise constitue l'une des dernières trouvailles de la gestion de l'autorité .d'abord avec la sociologie des organisations qui a su mettre en évidence l'importance des systèmes des codes et des symboles qui déterminent les comportements dans les organisations, ensuite, la découverte du modèle Japonais du management et sa culture d'entreprise « positive ».

Il est significatif de noter que le thème de culture d'entreprise soit développé au moment d'une crise économique, d'une crise de l'autorité et du pouvoir aussi.

La culture organisationnelle est alors un instrument de contrôle et d'orientation des comportements dans le sens des objectifs de l'organisation.

- En Algérie, c'est vers les années quatre vingt dix (1990) que l'expression devient à la mode. Elle est employée dans les discours tantôt des politiciens tantôt

¹- Voir à ce sujet : VINSONNEAU. G. : « culture et comportement » . Ed. Armand Collin ,1997

« psychologie et culture, concepts et méthodes ». Ed. Armand Collin ,1995

CUCHE. D. : « La notion de culture dans les sciences sociales » . Ed la découverte, 1996.

dans les discours des dirigeants des entreprises (PDG – DG – C.A.M...). C'est désormais un Leitmotiv qui a accompagné toutes les politiques de réformes de restructuration et d'ajustement, un seul mot d'ordre : réhabiliter l'entreprise en agissant sur sa culture. Vu sous cet angle, la culture d'entreprise vient légitimer l'organisation nouvelle du travail.

II.1. Ce qu'est la culture d'entreprise ?

Pour ne pas se perdre dans l'éternel problème de définition, qui est un problème méthodologique en soi, nous essayerons de donner quelques définitions, à titre indicatif, de la culture d'entreprise et ce en se référant aux auteurs de la sociologie des organisations et de l'entreprise.

- La culture d'entreprise est un ensemble de symboles, de phénomènes et de mythes permettant de transmettre aux employés des valeurs et conditions intrinsèques de l'entreprise (WILLIAM OUCHI (Théorie Z), 1982). C'est une manière de penser l'organisation. L'organisation devient donc un « construit culturel » et se concrétise, se matérialise en action, en pratique sociale⁽¹⁾.

- C. GEERTZ, définit la culture comme le « logiciel » qui fait fonctionner la machine d'une société c'est à dire que la culture doit être comprise non pas comme un ensemble de schémas concrets des comportements (habitudes, traditions, etc...) comme nous l'avons toujours envisagée, mais plutôt comme un ensemble de mécanismes de contrôle, projets, recettes, règles directives. Ce que l'on appelle en informatique de programme qui conditionne les comportements (GEERTZ. 1993).

Nous pouvons dire avec P. BERNOUX que la culture, « ce mot mal défini » peut être saisi à trois niveaux. La culture est :

- * Un cadre de pensée (définition des anthropologues).
- * Un système de valeur
- * Un système de règles

- Ce concept de culture a aussi son enracinement dans le monde des symboles, et des mythes. La culture est aussi production de sens, de significations, de symboles qui agissent sur les individus et les groupes et se matérialisent en pratiques, en comportements, en action.

¹ - Voir à ce sujet notre article : culture et travail : dualité ou synthèse. Journée d'étude sur la culture. Institut de la culture populaire. Université de Tlemcen, mars 1996.

- E.SCHEIN (1986) donne une définition fonctionnelle de la culture. Celle-ci sert au groupe à résoudre ses problèmes d'adaptation à l'environnement et d'intégration interne. Elle est enseignée aux nouveaux membres comme la manière correcte de penser et d'agir face à ces problèmes.

* R SAINSAULIEU dirait que : « les cultures fournissent des cadres, des règles, des images et des valeurs aux individus pour que leur comportement devient social »⁽¹⁾. La culture est un ensemble de représentation, de codes, et de symboles qui ont le même sens pour tous. Cet auteur, met en évidence l'acquisition d'une culture au travail, comme cause à effet de l'action en milieu organisé (l'apprentissage culturel 1977). Il ajoute « de toute façon, il n'est plus possible de comprendre la dynamique sociale des rapports entre acteurs dans le travail sans y introduire la culture comme l'une des médiations essentielles de la régulation des rapports organisés ». C'est dans ce sens que ses travaux de recherche ont abouti sur une nouvelle lecture de la « régulation culturelle des ensembles organisés » qui nous montre les quatre modèles de relations dans les organisations : fusion, affinité, négociation et retrait. Modalités culturels dominantes qui ont coexister dans les entreprises de cette période (60 - 80). Il faut dire que cette recherche a permis de mettre en exergue et de relever que la culture particulière d'un groupe était le résultat de trois dimensions principales : La culture antérieure c'est-à-dire l'histoire, la situation de travail proprement dite : La catégorie socio- professionnelle et la situation stratégique des rapports de pouvoir : Relation, conflits, rapport de force.

- *Le modèle fusionnel* : caractérise les OS sans aucun pouvoir ni sur leur conditions ni sur les relations qu'ils entretiennent avec les autres.
- *Le modèle de négociation* : propre aux qualifiés, compétence et responsabilité sont des moyens de s'affirmer et d'assurer leur reconnaissance sociale.
- *Le modèle des affinités* : ce modèle repose sur les affinités, des connivences affectives. Il est propre aux agents techniques - ouvriers diplômés et cadres autodidactes.
- *Le modèle de retrait* : caractérise les travailleurs peu qualifiés. Ces derniers s'investissent ailleurs en dehors de l'entreprise.

¹- SAINSAULIEU. R : « la régulation culturelle des ensembles organisés dans l'analyse des organisations : une anthologie » T.2 Ed. Gaetan et Morin, 1987.

Le tableau ci – dessous montre bien, d'une manière générale que la performance économique dépend étroitement de la performance sociale de ces acteurs c'est à dire de leurs capacités à pouvoir se reconnaître dans le travail.

**TABLEAU N°10 : Les Quatre Modèles D'apprentissage Culturels
(R. SAINSAULIEU)**

Modèle d'apprentissage culturel	Types d'acteurs	Caractéristiques des actions dans l'entreprise
Fusionnel	Acteur de masse	Actions de revendication collective à direction syndicale
Négociation	Acteur stratégique	Actions de discussion, d'écoute mais aussi de coalition
Affinité	Acteur de soi	Action d'intégration et de reconnaissance personnelle
Retrait	Acteurs ailleurs	Action de non intégration

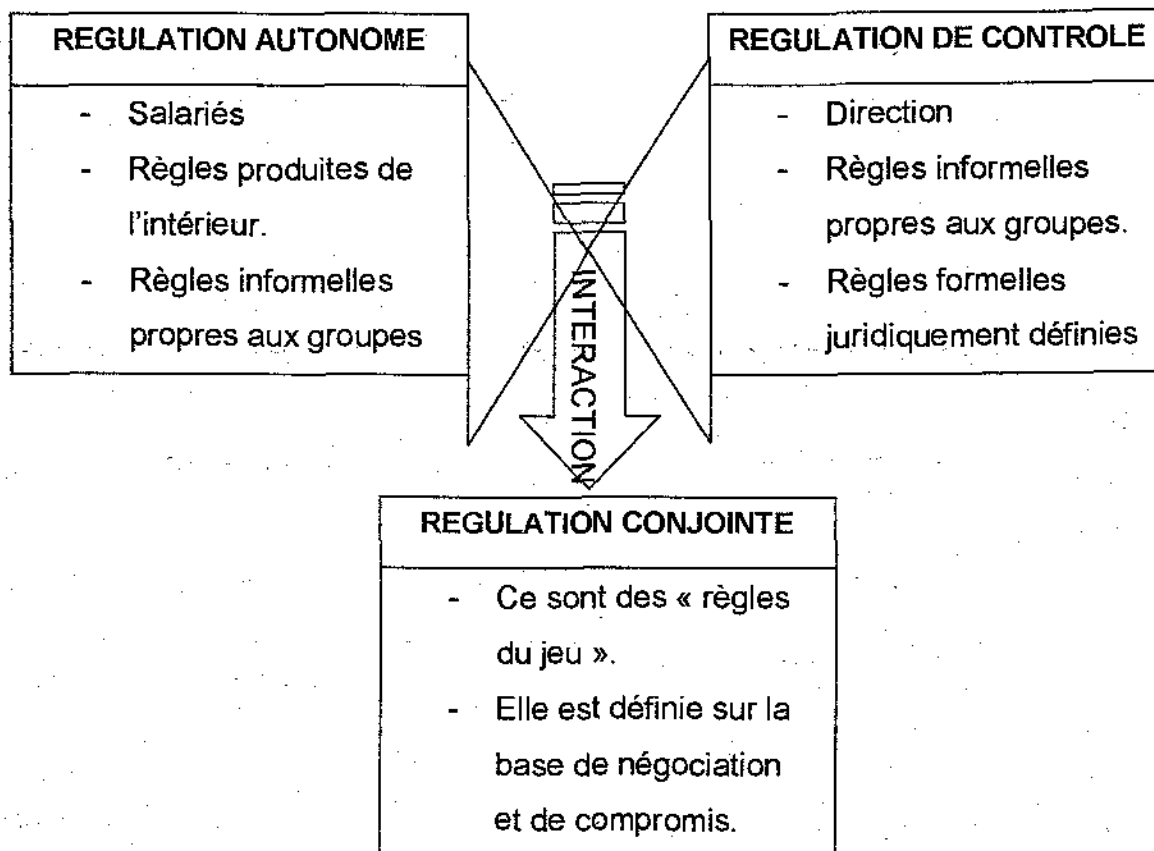
Source : « *l'identité au travail* », Ed. Dalloz, 1985

* J.D.REYNAUD, définit la culture « comme un capital de traditions qui crée un climat et des manières de faire, mais aussi comme l'ensemble du système de régulation des rapports sociaux dans l'entreprise » ⁽¹⁾. C'est ce qui nomme « la régulation conjointe ». Les acteurs dans l'entreprise produisent des règles du jeu qui sont la base de leur action collective. Ces règles de jeu apparaissent comme des contraintes indispensables à toute action collective. Ces contraintes prennent des formes différentes : contrainte morale de la camaraderie, de la solidarité de

¹ - REYNAUD.J.D: « *Les régulations dans les organisations* ». Revue française de sociologie XXIX-1 janvier -mars 1988.

médecins, contrainte de règles civiques et juridiques, contraintes techniques, ... (voir tableau).

TABLEAU N°11 : La Régulation Conjointe Selon J.D. REYNAUD



Source : les règles du jeu. A. Collin, 1989 (rééditée et complétée en 1997)

* Quant à CROZIER, la culture est assimilée au système de règles, au système d'actions concert : ensemble de régulation des relations. Il poursuit en disant que les valeurs, les normes « ne sont ici que des éléments structurant les capacités des individus et des groupes, et qui, par là, conditionnent, mais se déterminent jamais les stratégies individuelles et collectives ».

La définition de CROZIER nous fait sortir du déterminisme culturel. Le comportement des acteurs est d'abord une stratégie dans un jeu, les valeurs viennent habillées cette dernière.

Les systèmes d'organisation sont aussi : « un produit culturel se sont « des réponses culturelles aux problèmes rencontrés par les êtres humains dans leur effort d'atteindre leurs objectifs » (CROZIER 1977). On peut dire que la théorie de

R. SAINSAULIEU vient compléter l'analyse stratégique de M. CROSIER et de E. FRIEDBERG⁽¹⁾.

S'intéresser à la culture, selon le géographe P. CLAVAL⁽²⁾, c'est admettre que tout groupe humain appréhende la réalité à travers des verres colorés. Le rôle de l'approche culturelle est de mettre en évidence la couleur de ces verres.

Enfin selon J. REUIL PIROU (économiste), la culture est « l'ensemble des faits de civilisations (Art, connaissance, coutumes, croyances, lois, morale, technique, etc...) par lesquels un groupe (société, communauté, groupe social particulier) pense, agit, ressent ses rapports avec l'homme, la nature, l'absolu ; systèmes de hiérarchisation des valeurs, ne se manifeste pas seulement dans les formes d'expressions culturelles mais aussi à travers la religion, les structures politiques, l'organisation familiale, l'éducation, voire le développement matériel et technique »⁽³⁾.

De ces définitions, et de bien d'autres, il ressort que la culture est présentée comme un ensemble de mode d'action et de pensée, inventé par un groupe pour faire face à ses problèmes : ce mode d'action est validé, partagé et enseigné.

Cette définition – si générale, peut concerner aussi bien l'entreprise que la société (Culture d'entreprise et / ou culture sociétale sa dynamique fonctionne comme un « habitus » (Bourdieu), comme la « matérialisation de la mémoire collective reconduisant dans les successeurs l'acquis des devanciers »⁽⁴⁾). La culture est un ensemble de significations qui permettent aux membres d'un groupe d'interpréter et d'agir sur leur environnement. Ici, la fonction de décodage de la culture et son rôle dans l'interprétation est mise en relief. La culture est donc au centre de l'identité, de la personnalité, de l'organisation. La culture dicte un véritable « comportement collectif ». Elle constitue « les routines défensives » (C. ARGYRIS).

- La culture est un ensemble de valeurs et de normes partagées, sortes d'obligation, modèles implicites ou explicites auxquelles se conforment les membres d'une collectivité, d'une communauté.
- La culture est une force productive réelle (GUERID, 1997)⁽⁵⁾.

¹ - CROSIER et FRIEDBERG : « L'acteur et le système ». Op. cité

² - CLAVAL. P. : « la géographie culturelle ». Ed. Nathan – Fac, 1995.

³ in lexique des sciences économiques et sociales. Ed. la découverte, 1997.

⁴ - BOURDIEU. P. : « le sens pratique » Ed. Minuit. Paris, 1980.

⁵ - GUERID. D. : « la culture d'entreprise ». Revue du CRASC, Avril 1997.

- La culture est ce tout complexe qui englobe les connaissances, les croyances, l'art, la morale, la loi, la tradition et tous autres aptitudes et habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société (TYLOR).
- La culture enfin est un cadre de référence sur lequel viennent buter les actions volontaristes dans le domaine de l'organisation en particulier. Il est clair que l'adoption des méthodes de gestion ne produit la performance escompté que dans la mesure où ces méthodes sont soutenues par la logique culturelle des comportements, qu'ils sont en harmonie avec elle (voir tableau N°12 et 13 qui peuvent expliquer cette manière de construire une nouvelle culture).

TABLEAU N°12 : L'organisation Apprenante

L'organisation apprenante : peut être définie comme une organisation qui :
* Se conçoit comme un système d'apprentissage collectif qui construit en permanence son futur.
* Est en état de vigilance.
* Crée, capitalise et diffuse des connaissances et des savoirs faire nouveaux.
* Améliore les compétences de ses membres.
* S'auto – évalue et se compare aux meilleures.
* Se transforme pour atteindre ses objectifs.

Source : J. BRILMAN, op cité. Chap. 14 p 398.

TABLEAU N°13 : Pour Changer La Culture

Les 07 leviers pour fonder ou changer la culture :

Diriger, c'est fonder ou changer la culture, s'il y a contradiction entre la stratégie et la culture, c'est la culture qui l'emportera.
1. Le langage : Changer les mots : les représentations sont liées aux mots.
2. L'éducation : La formation aux concepts et pratiques nouvelles.
3. La propagande : La communication encore et encore.
4. Les prédictions créatrices, accélératrices et destructives : Nécessité et vision
5. L'attente normative : Les valeurs, les indicateurs, les objectifs, la reconnaissance, les récompenses et le système de rémunération.
6. la mode : Etre à la pointe du progrès et profiter des modes
7. Les exemples et modèles culturels : Les chefs, les équipes ou les entreprises performantes, les héros de l'organisation.

Source : J. BRILMAN. op cité . chap 3 : visions, valeurs et changement de culture, p 68.

De nombreuses expériences ont montrées cela :

- La gestion à la japonaise, avec sa culture participative, les cercles de qualités (C.C.Q.), le travail a vie l'intégration etc...

- La gestion à l'Américaine sous la bannière du respect du contrat et de l'initiative individuelle.

- La logique de l'honneur et du devoir bien chère au Français (D'IRIBANE)⁽¹⁾.

Ce dernier juge que la recherche de principes universels pour la gestion est une action qui n'aboutit pas car il faut savoir adapter les modèles de gestion qui ont réussi ailleurs aux spécificités culturelles de chaque pays.

¹- D'IRIBANE. P. : « *la logique de l'honneur* ». Ed. Seuil, 1989.

HOFSTEDE . G., BOLLINGER. D. : « *Les différences culturelles dans le management* ». Ed. Organisation, Paris, 1987.

- Geert HOFSTEDE, lui, a mis en évidence les variétés d'organisations en fonction des cultures nationales. Sa fameuse étude⁽¹⁾ distingue quatre types d'attitude mentale collective permettant de classer les organisations :

- Distance au pouvoir, refus de l'insécurité (le cas de la France par exemple).
 - Masculinité et individualisme (l'exemple des pays Anglo-saxons).
- D'autres auteurs dans les années 1970⁽²⁾ ont montré les distances entre les modèles organisationnels nationaux. L'entreprise et la culture nationale interagissent pour former " un effet sociétal ".

De ces définitions et de ces études, on comprend bien que l'entreprise n'est pas extérieure à la société. Elle est dans la société et les relations qui s'y tissent à l'intérieur sont le reflet des rapports sociaux de cet " effet sociétal ".

II.2. Et chez nous ? Comment peut-on appréhender la culture d'entreprise ?

Avec l'approche culturelle, nous avons essayé de montrer que l'entreprise est une organisation humaine aux multiples dimensions. Elle est un lieu de constitution culturelle. Notre approche culturelle de l'entreprise a été à la fois interne et externe, c'est à dire que l'entreprise produit de la culture mais elle est aussi un élément d'un ensemble culturel plus vaste : la société. Cela veut dire, aussi que le changement culturel comme impératif suppose donc :

- La prise en charge de l'homme dans sa dimension humaine.
- Faire le lien réciproque entre l'entreprise et la société : c'est donc l'approche dite de la contingence culturelle qui devra prendre en compte les trois niveaux micro, méso et macro dans leurs relations intrinsèques (Individu – entreprise – société).

L'apprentissage de nouveaux comportements dans l'entreprise Algérienne, ne peut être saisi sans prendre en considération la lecture plurielle de la culture, c'est à dire la logique culturelle, la logique d'apprentissage et la logique d'adaptation et d'innovation.

En effet, les réformes économiques initiées à partir des années Quatre vingt dix (1990) ont posé les premiers jalons d'un nouveau apprentissage managérial, de

¹- Etude portant sur 67 pays entre 1967 et 1973, dans une multinationale qu'il appelle Hermès (culture's consequences international difference in worked related values, sage publications, 1980).

²- MAURICE M. SELLIER F. SILVESTRE. J.J. : « Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne » P.U.F., 1982.

nouvelles conduites, d'une nouvelle culture sociétale à travers la mise en place d'un nouveau cadre juridique, réglementaire et institutionnel, à même d'aider à construire la nouvelle entreprise. Cependant le poids des habitudes, de l'héritage, des disfonctionnements contenus dans différents textes de loi ou leurs imprécisions, les lourdeurs bureaucratiques des administrations, structures centrales et tutelles n'ont pas aidé à la concrétisation de la volonté des pouvoirs publics de mettre en œuvre une nouvelle politique économique.

Le retour au réel des points de vue culturels nous a permis au fil de l'étude, de montrer l'apprentissage culturel, les résistances et les contraintes de la transition, de la transformation radicale des rapports de travail.

Chez nous, et dans l'entreprise, c'est la culture du compromis qui sévit, c'est la gestion paternaliste, d'allégeance, c'est la primauté de l'affectivité dans les rapports sociaux sur la détermination objective des droits et des devoirs de chaque partie. C'est l'esprit communautaire etc.... En effet, la gestion dans nos entreprises a toujours connue des situations des floues, de zones d'ombres où les règles sont ambiguës, les responsabilités diffuses, l'existence de manières savantes de contourner les règles et les procédures.

L'informel prend le dessus : on recrute , ou nomme..., souvent des amis, des parents, des gens de la tribu, des hommes de confiance, de la région d'abord pour renforcer les solidarités, les rapports de force, les relations d'allégeance. Ces pratiques sont des caractéristiques d'une société pré industrielle qui se renforcent et se reproduisent. Le compromis et le conflit contraignent donc l'action des acteurs dans l'entreprise, tant qu'aucun d'entre eux ne dispose de ressources stratégiques suffisantes pour le modifier.

Ces comportements sont visibles dans nos entreprises. Les études de cas les ont mis en relief, en exergue. Ils traduisent bien l'originalité du système. culturel Algérien, originalité marquée par un paradoxe , par une dualité qui explique l'état de choc entre deux cultures , " la première déstructurée regardant le passé, l'autre se voulant acculturation et adaptation aux exigences du développement , du changement ,de la modernité ".

Ignorer ces faits, ne fait qu'accentuer les conflits, l'exclusion et l'arbitraire. Dans la pratique, ces phénomènes ont joué des effets pervers, des réactions dysfonctionnelles, créant ainsi des inerties s'opposant à tout projet qui au nom d'une

quelconque rationalité et d'une organisation bureaucratique, veut atteindre ses objectifs. Qu'on se souvienne, pour illustrer nos propos, les dix huit traits de caractères des travailleurs Algériens citées par Z. YANAT⁽¹⁾ (Tableau N°14) et qui montrent le caractère culturel de l'Algérien, donc son rapport au travail et ses représentations. N'est ce pas faire l'autruche que d'ignorer tous ces faits.

TABLEAU N° 14 : Résumant Les Caractéristiques Du Travailleur Algérien (Caractère culturel)

Ces caractéristiques du travailleur Algérien qui selon Z. YANAT montrent les valeurs et mentalités pré- industrielles.

- Une prédominance à l'oralité avec une importance des échanges directs.
- Une tendance à tourner les situations les plus périples à la dérision.
- Un certain optimisme entaché d'une forme de fatalisme attentiste.
- Ce fatalisme conduit à une remise en cause du changement souhaité.
- Une prédominance du sentiment.
- La région et le terroir sont des points d'attachement d'attraction puissante.
- Une prédominance du respect des groupuscules du terroir sur les règles professionnelles.
- Une attitude traditionnelle donnant un énorme poids à la « parole donnée ».
- Une large dominante ruralo - traditionnelle dans le comportement résumé par les valeurs ci - après :
 - Prédominance des valeurs du monde rural.
 - Grande influence et attrait des milieux d'origine.

Et pour reprendre, S. SAINSAULIEU, nous pouvons dire, avec lui, que « les comportements nouveaux ne peuvent s'installer sans que les représentations collectives des rapports de travail n'aient à se changer elles aussi »⁽²⁾

L'entreprise trop souvent instrumentalisée, n'a pas pu produire son propre système de valeurs et pour reprendre M.MEBTOUL la « société s'est reproduite dans

¹- YANAT, Z : « *le comportement organisationnel* » document ronéotypé.

²- SAINSAULIEU R : « *La démocratie en organisation* ». Op. cité.

l'entreprise », les « hommes porteurs à l'usine des structures socio – culturelles de la société locale ».

A. KENZ, quant à lui , nous explique que « l'organisation n'était pas perçue comme un auto développement de la société mais comme une greffe qu'il fallait réussir »⁽¹⁾ d'où sa notion de viol culturel.

Nous voyons bien ici, le poids des représentations sociales des individus et des groupes et son impact sur les comportements dans l'entreprise Algérienne. L'enquête nous a montré cela. Le fonctionnement de l'entreprise n'est que le produit de la manière Algérienne de vivre en société.

Changer donc les comportements passera nécessairement par le changement de nos représentations.

Faut – il rappeler que les représentations sociales régissent les relations des individus à leur environnement physique et social. Elle détermine les comportements et les pratiques. Elles sont donc une vision fonctionnelle du monde donnant un sens aux conduites des hommes.

L'entreprise doit attendre la crise d'octobre 1988 et les crises multidimensionnelles qu'a connu la société Algérienne pour reconnaître et accepter les contre pouvoirs, reconnaître les conflits et les cultures. Mais « au cœur de la transformation sociale, on se confronte et l'on se heurte bien souvent à la dimension cachée des cultures antérieurement acquises qui résistent inconsciemment aux idéologies et aux volontés de changement »⁽²⁾.

Mais si la mise en place de nouvelles réformes économiques se heurte au fait aux représentations collectives des relations de travail héritées des pratiques passées dans les organisations, il n'est pas exclu que chaque culture comporte des éléments favorables à la performance à conditions que ceux – ci soient identifiés et opérationnalisés, celle-ci pourrait-elle, dans les conditions nouvelles du changement devenir un atout pour la gestion ?

L'entreprise nouvelle pourrait – elle utiliser le ou les cultures en présence, ou produire une nouvelle culture d'entreprise ? y – aurait – il cohérence entre culture sociale et culture d'entreprise ? Nos représentations vont elles changer ou demeurer des images floues ?

¹ - KENZ. A : « *monographie d'une expérience industrielle en Algérie* » thèse d'état PARIS 8, 1983.

² - SAINSAULIEU. R. Op cité.

Autant de questions que la société Algérienne est forcée de répondre. En attendant une chose est certaine : les changements tout azimuts en Algérie continuerons de buter contre des résistances, résistances qui se caractérisent par « le syndrome atavique du statu – quo et des privilèges »⁽¹⁾ le saut qualitatif n'est réalisable que s'il s'accompagne aussi d'un projet culturel, c'est d'ailleurs le prix à payer que nous impose la mondialisation. Le vrai changement est culturel ou il n'est pas ! Le changement ne doit pas être une importation, il doit donner à penser qu'il a été inventé dans l'entreprise. De toute manière, notre avenir est et reste largement conditionné par notre passé. Une récente recherche sur ce problème est arrivée à la conclusion suivante « l'entreprise Algérienne est marquée par un fort HIATUS culturel. Ce phénomène caractérise l'entreprise dans les éléments de structures, les modes de gestion et les systèmes de commandement, uniformes et bureaucratiques, sont en rupture avec les valeurs les plus profondes qui président aux comportements des salariés en milieu du travail (MERCURE 1997)⁽²⁾ ».

Cette étude qualitative essaie de comprendre les caractéristiques socioculturelles du monde du travail Algérien.

L'hypothèse de départ étant : que les formes de gestion mises en place dans les entreprises Algériennes (EA) sont dans une large mesure étrangères aux réalités socioculturelles de la force de travail.

Quant au but de la recherche, celui – ci essaie de repérer les modes de gestion souhaités par les salariés et de les mettre en relation avec les modèles culturels partagés par ces derniers.

Cette étude montre bien que le système de gestion mis en place a un ancrage insuffisant dans les fondements culturels de notre société. Notre enquête sur le terrain a aussi souligné ce phénomène. Le sens communautaire très élevé et la culture de l'oralité expliquent ce hiatus.

Quant au changement, l'étude citée montre que la dynamique du changement en entreprise doit s'appuyer en priorité sur l'organisation de travail, puis sur le leadership et la formation. Question que nous partageons entièrement puisque nous avons dit que les nouvelles manières de travailler doivent s'appuyer sur le

¹- BELATTAF. A : « modalités et difficultés de la mise en œuvre de la privatisation des EPE en Algérie » Revue CREAD N° 39, 1997.

²- MERCURE. D. S/D. (Collectif) : « Culture et gestion en Algérie ». Ed. L'harmattan , Paris et Montréal, 1997.

développement des aptitudes personnelles, la formation et la compétence. Mais cela nécessite la mobilisation des ressources humaines.

Cela montre bien, que la culture d'entreprise suppose que tous les acteurs de celle – ci s'orientent vers sa construction de façon plus ou moins harmonieuse oubliant les différences et les inégalités. Cela passerait nécessairement par la destruction de la culture communautaire et la construction d'une culture entrepreneurial basée sur la confrontation des compétences et la prise en compte de nos valeurs culturelles.

Récemment encore, le rapport mondial sur la culture (mondiaacult) notait qu'un « développement équilibré ne peut être assuré que par l'intégration de données culturelles dans les stratégies qui visent à le réaliser. Séparé de son contexte humain ou culturel, le développement n'est guère qu'une croissance sans âme ».

TABEAU N°15 : Quelques Perspectives Sur L'apprentissage Organisationnel
Adapté de Argyris C. et Schön D., 1978.

Approches	Principaux concepts	Lien entre apprentissage individuel et apprentissage organisationnel
Evolutionniste	L'apprentissage organisationnel est compris comme une heuristique permettant de combiner différentes routines de façon innovante pour s'adapter à l'environnement.	Distinction officielle entre compétences individuelles et routines organisationnelles
Structuraliste	L'apprentissage organisationnel est compris comme un processus de transformation des structures d'autorité et de décision dans l'entreprise.	Il est créé par les structures d'autorité admises dans l'entreprise.
Systémique	Les organisations sont des systèmes qui s'auto-régule et se maintiennent à travers des cycles d'action, d'essais et d'erreurs et de corrections d'erreurs.	Distinction des niveaux d'apprentissage en fonction de la restructuration cognitive qu'elle entraîne.
Culturelle	L'apprentissage organisationnel est la prise de conscience par les individus de la façon dont ils créent leur réalité sociale à travers leurs interactions.	L'individu apparaît par internalisation de processus sociaux et la réalité organisationnelle est socialement construite à travers les interactions quotidiennes.
Politique	Les organisations sont constituées de groupes d'intérêts divergents.	Réflexions centrées sur la théorie des jeu et la notion de conflit.
Groupale	L'apprentissage est un terme observé aux individus dans le cadre d'un groupe.	Les organisations sont vues comme un ensemble de groupes plus ou moins cordonnés

Anthropomorphique	Les organisations ne peuvent être réduites aux individus et à leurs interactions . Ce sont des sujets actifs, intelligents, et possèdent des objectifs propres.	Confusion totale des niveaux d'apprentissage individuel et d'apprentissage organisationnel. Métaphore utilisée littéralement.
Visionnaire	Les apprentissages individuels donnent lieu à des visions personnelles qui ensuite recomposées en une vision partagée entre les membres de l'organisation.	C'est le rôle du leader d'orienter les visions individuelles et d'organiser le travail en équipe et le dialogue afin qu'une vision commune émerge.
Théorie de l'action	L'apprentissage organisationnel est un processus cognitif actif qui consiste à organiser de façon permanente. Il s'agit d'un processus d'investigation réflexive.	La théorie utilisée au sein de l'organisation est en constante élaboration à partir d'images privées et de cartes publiques qui sont les vecteurs de l'apprentissage organisationnel.

Source : Cahier Français N° 287, p 97, 1998 : Management et organisation des entreprises.

Conclusion

Nous avons vu, tout le long de ce chapitre sur la culture d'une manière générale et sur la culture d'entreprise d'une manière précise que les définitions varient selon les écoles et les tendances.

Concernant la culture d'entreprise, les définitions partent toutes du principe que l'entreprise est une entité sociale capable de sécréter des règles, des coutumes, des préférences, des croyances qui lui sont propres. Dans la mesure où elles sont partagées par ses membres, dirigeants et employés, elles sont le ciment de l'organisation et la condition de son fonctionnement.

Les valeurs culturelles vont donc imprimer une orientation de l'entreprise et de la société. Les entreprises sont en effet traversées par les éléments culturels sociétaux qui interagissent avec leur propre système de valeurs. Le cas de la société Algérienne est frappant, notre enquête sur le terrain n'a fait que confirmer les résultats de beaucoup d'études sur le sujet (M. MEBTOUL, A. HENNI, D. LIABES, A. KENZ, M. BENACHENHOU ⁽¹⁾ et D. MERCURE 1997).

L'influence de la culture sur les comportements, sur l'organisation est en réalité considérable, elle détermine l'aptitude plus ou moins grande au changement et à la réalisation des apprentissages nécessaires aux adaptations structurelles.

Aujourd'hui en Algérie, l'entreprise est en prise avec la société. La transition vers l'économie de marché a déclenché un processus social et politique, elle a fait apparaître les contradictions et confusions de la société toute entière. L'entreprise Algérienne, toute en restant le lieu où se joue les mécanismes de régulation globale de la société, pourra – t – elle réussir cette construction ? c'est à dire réussir le passage d'une société de statut à une société de contrats.

Elle ne peut s'en sortir que si elle se montre capable de produire ces propres normes, normes conçues comme la synthèse entre " l'universelle et le spécifique " et entre " l'informel et formel ". L'étude sur culture et gestion (D. MERCURE 1997) a bien montré qu'il y a une forte homologie entre les fondements culturels et la société Algérienne, et les modes de gestion souhaités c'est-à-dire qu'il peut exister un modèle implicite de gestion de type Algérien.

¹ - MEBTOUL. M. – HENNI. A. – LIABES. D. – KENZ. A : Voir op. cité
BENACHENHOU. M. : crise économique : Hogra et tribalisme en Algérie, Ed. Dahleb, 1999

Conclusion

De

La Première Partie Théorique

Nous avons essayé de montrer, tout le long de cette partie théorique, la richesse de la littérature sur la question aussi bien, du changement que de la culture de et dans l'entreprise et la société.

Cette littérature abonde en observations et théorisations mais notre analyse, tout en n'étant pas exhaustive a voulu montrer l'étroite interdépendance entre ce couple. Ce dernier va-t-il façonner les comportements, les attitudes, les représentations des individus et des groupes ?

Nous avons essayé de répondre à cette question partant de la dimension du travail comme « production du sens » c'est à dire le sens d'organisation, de relations où le travail est perçu comme « construit culturel » comme système pouvant nous expliquer les stratégies des acteurs et les conduites humaines.

Quant au changement comme phénomène, nous l'avons, lui aussi, abordé comme « une capacité culturelle » pouvant modifier l'action, les comportements. Ce que nous avons présenté dans cette partie n'est pas un « Etat de savoirs » sur la question du changement et de la culture.

Les grilles d'analyses, les théories sont nombreuses. Plusieurs logiques concourent pour expliquer le phénomène, on y trouve : la logique culturelle, la logique d'apprentissage, la logique de l'adaptation et d'innovation, ect Aussi devant cette richesse, nous avons privilégié la lecture transversale en soulignant les dimensions et facettes qui ont une quelconque relation avec notre objet d'étude.

Partant, donc, de ces lectures, et par rapport à la réalité qui nous entoure, nous avons défendu l'hypothèse de savoir si les réformes engagées dans la perspective d'une économie de marché peut apporter des changements dans les comportements. Si elles permettent la remise en question de soi ?

Enfin si elles peuvent contribuer à l'accouchement d'une société nouvelle et où notre rapport au travail va changer ?

Sans vouloir se précipiter, et l'analyse au fil des pages va sans aucun doute...l'expliquer... nous pourrions dire que la transition vers la société qui se libéralise est porteuse de germes de transformations.

Il y a un effort d'adaptation, d'apprentissage, de nouveaux réflexes naissent dans l'entreprise et dans la société. Ces nouveaux comportements, ces nouvelles attitudes, cette nouvelle rhétorique sont ils les prémisses annonciateurs d'une nouvelle culture c'est à dire convergeant vers des conduites et attitudes humaines socialement organisées ?

Après un premier regard jeté sur l'E.P.E. en transition, nous sommes frappés par le conflit qui existe entre la volonté réelle du changement – changement d'ailleurs observable dans la vie sociale, dans l'entreprise – et d'autre part par de très puissantes forces d'inertie tendant à freiner le changement (les résistances).

Cette situation paradoxale, nous le constatons dans notre vécu quotidien que ce soit avec autrui (rapport avec les gens) ou avec les choses (rapport avec la machine).

Cette situation (dualité, hiatus) nous pousse à dire que « l'ingénierie sociale » n'a pas été correctement prise en compte dans le schéma des réformes.

De toute manière, et comme le disait H.J. LEAVITT « il n'y a de changements organisationnels que s'il y a un changement de comportements individuels et des groupes ».

Mais avant de terminer cette conclusion, nous allons parler brièvement des « nouvelles théories de l'organisation » qui ont émergé à partir de la seconde partie des années quatre vingt (1980). Ces théories viennent compléter le corpus classique. Les questions auxquelles elles répondent ont toujours été présentés dans les organisations. Elles interviennent au moment où de tous les côtés on cherche le consensus, les intérêts partagés, les projets communs ...

L'objectif de ces nouvelles approches, est de rendre compte des processus de l'action concertée, des moyens de comprendre et de résoudre les conflits, les controverses.

Ce nouveau regard est à l'opposé de ce qu'on a déjà vu plus haut, c'est-à-dire l'approche stratégique et l'approche culturelle : la première privilège les contraintes, les rapports de forces et le jeu du pouvoir des acteurs. La seconde part de l'idée que l'expérience de la socialisation joue un rôle central. En effet l'intériorisation des

situations de travail (le vécu), les expériences, les relations du pouvoir introduisent d'autres apprentissages collectifs, d'autres conduites.

Examinons, brièvement, ce nouveau corpus « approches nouvelles » et la manière de lire l'organisation et son changement. Celui – ci se présente comme suit :

LA THEORIE DES CONTRATS

Celle – ci est connue aussi sous le nom de la théorie de l'agence et des droits de propriété.

I. La théorie de l'agence

Elle définit l'entreprise comme un ensemble de « nœuds de contrats ». On a l'impression que l'entreprise, ici, se dilue au profit d'un ensemble d'individus qui sont en relation contractuelle. La théorie de l'agence analyse les relations entre les propriétaires du capital et les dirigeants, ou d'une autre manière la relation entre le principale (propriétaire détenteur du capital) et l'agent (dirigeant, détenteur de la compétence). Une relation d'agence est définie donc comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour réaliser en leur place une mission qui implique la délégation de l'autorité de prendre des décisions.

II. La théorie des droits de propriété

Celle – ci s'attache à démontrer que la forme de l'entreprise capitaliste est plus efficiente que les autres formes d'organisation en raison du système du droit de propriété.

III. La théorie des coûts de transaction

Elle est initiée par R.H. Coase (1937) et prolongée par Olivier E. Williamson (1994). Ils sont les fervents défenseurs de cette théorie. Pour eux les échanges ont un coût. Ils essaient d'identifier les caractéristiques pertinentes des transactions et précisent les structures de gestion les plus adéquates et ceci en fonction de chaque type de transaction.

On peut dire que le nouveau paradigme des coûts de transaction présenté par O. Williamson essaie de répondre à une vieille question qui remonte à R. Coase à

savoir : pourquoi coexistent deux formes différentes de coordinations économique : le marché (coordonné par un système de prix) et l'entreprise (coordonnée par un système administratif et hiérarchique).

Ce paradigme tire ses racines de quatre références essentielles à savoir :

- * la transaction comme unité fondamentale de l'analyse économique de l'institutionnaliste Américain J. R. COMMONS (1934)

- * La rationalité limitée de H. SIMON qui recentre l'analyse sur les comportements des acteurs et agents économiques.

- * L'importance de l'information de K. ARROW pour comprendre et maîtriser ce qui se passe dans l'environnement (marché).

- * Enfin le problème des innovations organisationnelles garantes pour la survie et l'adaptation des organisations, développé par A. CHANDLER historien de la firme.

- * la construction de WILLIAMSON est aussi influencée par le droit, l'histoire, l'économie et les théories des organisations

Ainsi transaction, contrats et coûts d'échange deviennent les catégories de base de l'édifice théorique de Williamson.

L'entreprise dans cette théorie devient une entité de gouvernance ayant une construction organisationnelle. Pour O. Williamson la gouvernance désigne les moyens de contrôle et de guidage, le cadre contractuel dans lequel se situe une transaction.

Dans un autre registre, deux autres grilles d'analyses viennent enrichir les nouvelles théories de l'organisation. Ils regroupent économistes et sociologues⁽¹⁾. Ces deux nouvelles approches sont connues sous le nom de l'école de la convention (ou école Française) et la théorie de la traduction.

IV. L'école de la convention

Cette école présente un modèle générale des relations sociales, cherchant à répondre à la question de la « coordination des actions individuelles afin de comprendre comment se constitue une logique collective et quelles ressources elle doit mobiliser pour se stabiliser »⁽²⁾.

¹ - Luc Boltanski, Laurent Thevenot, André Orléan, Robert Salais, Olivier Favereau, Yves Crozet sont les représentants de cette école.

² - A. Orléan (S/DIR) . Analyse économique des conventions P.U.F. 1994.

Une convention est donc un accord collectif d'un groupe avec des principes différents des individus qui le compose.

L'école cherche alors les voies de construction du social dans le choix de la règle d'accord. Ici on a l'impression qu'on est près de la « régulation conjointe » de J.D. Reynaud, mais la convention essaie de nous expliquer les contraintes de l'accord et rejette par conséquent l'explication par l'individuel et celles par le collectif. La théorie de convention focalise l'observation sur le compromis et leur contenu.

V. La théorie de la traduction

Cette théorie est issue des recherches en sociologie des sciences et de l'innovation technique : représentée par Bruno Latour et Michel Callon.

Le cœur de la théorie de traduction est constituée par l'idée qu'un fait n'a pas d'intérêt intrinsèque, qu'il ne porte de force que dans la mesure où il est mis en chaîne ou en réseau avec un ensemble, des acteurs, seuls capables de lui donner vie.

La dynamique de l'organisation est liée à la capacité de traduction.

L'approche actuelle en termes de « management par projet » se fait sur le modèle de la traduction.

Nous voyons donc que ces deux approches analysent aussi le problème du changement dans l'organisation et de son impact sur les acteurs. Elles partent de l'idée qu'il ne peut y avoir de changement maîtrisé dans l'entreprise sans une analyse articulant à la fois la prise en compte des intérêts divergents et les raisons qui pourraient en conduire ceux – ci à agir ensemble.

Elles permettent donc d'éclairer et d'explorer les conditions de production des conventions, des contrats débouchant sur un bon déroulement de l'action organisée, d'une restructuration ou d'un changement.

Cependant, un dénominateur commun relie ces approches ; c'est celui des logiques d'action et c'est ce qui légitime un peu l'existence du paradigme des logiques d'action en sociologie.

VI. Le paradigme des logiques d'action

Celui – ci a été créé pour rendre compte de la diversité des interprétations possibles des phénomènes observés.

C'est une posture heuristique où le chercheur se donne le droit d'utiliser les éléments issus de plusieurs modèles théoriques.

La production du social passe par les processus de composition des actions individuelles en situations et des règles produites. Dans ce processus interviennent le passé des acteurs et la manière dont ils l'ont intériorisé. Cet ensemble contribue à la construction de l'action ainsi les logiques d'actions sont une manière de définir le sens qu'un acteur donne à son action.

La logique d'action les amène donc à voir des regards différents sur des aspects apparemment identiques.

Enfin, ce rapide survol des nouvelles approches nous montre les lectures plurielles des enjeux des acteurs dans l'entreprise, dans l'organisation. Il nous a permis de comprendre que la compréhension de la réalité sociale nous impose de rompre avec les " Etanchietés " d'un tel ou tel paradigme.

L'avantage de ce nouveau corpus appelé « nouvelles théories de l'organisation » focalise son intérêt sur les problèmes de coopération, d'entente, de contrat et de convention.

Et si dans notre étude, nous nous sommes éloigné de ces lectures c'est parce que nous pensons que leur emploi est un peu prématuré pour décrypter la réalité Algérienne c'est-à-dire l'entreprise et la société en plein transition. C'est peut être aussi parce que chez nous l'apprentissage du processus de l'action concertée, par les acteurs est encore à son état embryonnaire. Les études de cas l'ont bien montrées...

2^{ème} PARTIE

LES ÉTUDES DE CAS

« Nous avons rencontré notre ennemi, c'est nous même »

(Adage Japonais)



Introduction

Comme nous l'avons déjà vu plus haut, dans la partie méthodologique, notre enquête sur le terrain s'est concentré sur sept (07) entreprises publiques économiques (E.P.E.) de l'ouest Algérien, dont quatre (04) entreprises publiques issues de la première restructuration organique des sociétés nationales à partir de 1980 (ERAD SBA – COTITEX – ECT – et ECO), et trois (03) entreprises locales (E.P.L.) qui étaient sous la tutelle de la wilaya (préfecture). La création de ces dernières répondait dans les années 1980, au développement local et dépendaient par conséquent aux décisions de cette tutelle et aux plans quinquennaux de l'époque (voir tableau 16).

Notre enquête a duré plusieurs années. Stoppée et reprise au gré des circonstances que nous imposaient les événements du changement lui-même, en entreprise et dans la société. Changement venant bouleverser les choses. Vient ensuite la situation sécuritaire qui prévalait à cette époque. C'est dans cette globalité complexe que s'est déroulée notre enquête. Dans notre démarche empirique, nous sommes quand même partis d'un constat : c'est celui de l'existence d'un écart organisationnel et culturel significatif dans nos entreprises algériennes publiques et aussi privées par rapport à l'entreprise moderne en général. Nombreuse d'ailleurs sont les études qui ont montré et expliqué cette vérité ⁽¹⁾.

Si le constat est unanime, les propositions d'alternatives pour un changement salvateur, elles, sont variées et multiples. Elles se focalisent cependant, sur un même dénominateur commun : celui d'innover et d'inventer d'autres formes de mobilisation des acteurs pour changer les comportements, les attitudes, les représentations, les cultures dans l'entreprise et dans la société.

La rupture de 1988, se veut une remise en cause radicale du système ancien. Elle a permis aussi le réveil combien douloureux de la société.

C'est dans cette lente mutation que commencent les premières leçons d'apprentissage, l'intériorisation du changement, l'apparition de nouvelles stratégies, de nouveaux jeux politiques.

¹ - voir à titre d'exemple, la dernière étude de MERCURE. D.: culture et gestion en Algérie. Ed. Harmattan, Paris 1997.

C'est l'étude du terrain qui comme on va le voir, va essayer de mettre à jour :

- Les stratégies d'acteurs dans leurs efforts d'adaptation que leurs imposent les nouveaux défis et enjeux.
- Les apprentissages organisationnels et la construction de nouvelles capacités collectives.
- Les résistances et routines défensives qui vont freiner la dynamique du changement.
- L'apprentissage d'une nouvelle culture, de nouvelles règles de jeux pour survivre.

Nous espérons que l'analyse des résultats de l'enquête associée aux bribes de théorie sur la question puisse contribuer à la vision synthétique de la stratégie du changement en entreprise.

Cependant notre travail de recherche est d'abord une incitation à la recherche, et une provocation au débat. Certes, c'est une réflexion qui porte sur des problèmes encore peu, sinon pas du tout investis.

TABLEAU N°16
Comparatif De L'environnement De L' E.P.L
Avant & Apres Les Reformes Economiques ⁽¹⁾

RUBRIQUES	AVANT LES REFORMES	APRES LES REFORMES
Planification	Plan Annuel élaboré à partir de plans quinquennaux nationaux	Elaboration d'un P.M.T.E en fonction des grandes lignes de l'évolution du marché.
Organigramme	Proposition de l'entreprise soumise à l'autorisation préalable de la tutelle	Choix de l'entreprise
Investissement	L'état décidait des investissements assurait leur financement et chargeait l'entreprise de leur réalisation.	L'état se charge de tout projet stratégique. L'entreprise peut financier tout projet par fonds propres ou par d'autres moyens.
Production	Objectifs fixés en concertation avec la tutelle	Objectifs fixés par l'entreprise en fonction de l'évolution du marché.
Distribution	Obligation faite à l'EPE de vendre ses biens à une autre entreprise publique de commercialisation	Les EPE peuvent créer leur propre réseau de distribution ou vendre à tout autre réseau.
Prix	Prix homologues en accord avec la tutelle	Mise à part certains produits ; dont les marges sont plafonnées, les prix sont liés à l'offre et à la demande.
Salaires	Système SGT définissait un salaire de base lié au poste de travail	Système base sur l'offre et la demande dans le cadre de la loi SMIG ECT ...)

Source : Restructuration industrielle (Tlemcen 1995 : Juillet. Communication de RAMDANE :
« Un recentrage sur les activités et les métiers »)

L'ENTREPRISE

ERAD – SBA
(AGRO – ALIMENTAIRE)

« Les institutions sont le produit de l'action des hommes et non de leur désir »

« F. Von Hayek »

Prix Nobel



Chapitre 1

LE CAS DE L'EPE : ERIAD - SBA

I. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

L'entreprise des industries alimentaires céréalières et dérivés de Sidi-Bel-Abbès, par abréviation « ERIAD - SBA » est créée par décret N° 379 du 27 Novembre 1982 et ceci suite à la restructuration organique de la SN – SEMPAC, jadis entreprise socialiste et régie par les principes de la charte de l'organisation socialiste des entreprises (OSE).

Elle est passée à l'autonomie financière le 22 Avril 1990.

Cette entreprise de l'ouest algérien compte 07 UPEW⁽¹⁾, 38 Unités⁽²⁾, 245 dépôts et points de ventes, 600 véhicules lourds et un effectif de 5000 travailleurs.

Opérateur économique dans un domaine stratégique et sensible, l'entreprise est gérée actuellement et à partir de 1996 par le holding Agro - Alimentaire de base (H.A.A.B). Elle était gérée avant cette date par les Fonds de participation ⁽³⁾.

II. ETAT DE L'ENTREPRISE A LA VEILLE DE L'AUTONOMIE

A la veille de l'autonomie (1990) l'entreprise ERIAD / SBA se caractérisait par un important déséquilibre entre :

D'une part une offre plus au moins stable des produits alimentaires dit produits nobles et d'autres part une demande sans cesse croissante.

Cette situation poussa l'entreprise dès le départ à développer de nouvelles stratégies à même de gérer les changements, à prendre donc des décisions répondant au souci de survie.

¹- UPEW = Unité Polyvalente de Service de Wilaya.

²- Une Unité = 1 Seule produit : Farine ou Semoule ou Pâtes

³- Les fonds de participations au nombre de 04 étaient dissout le 24 décembre 1992. Ces Fonds étaient = Fonds Textiles et cuirs, Fonds services, Fonds industrie Agro- Alimentaire et pêche, Fonds mines, Hydrocarbures et hydraulique.

Tenant compte de deux contraintes majeures :

- La rareté des ressources financières
- Et le souci de rentabilité

L'entreprise s'est dotée d'un plan de moyen terme (PMTE) 1990 - 1994, qui tout en partant d'un diagnostic exhaustif, essaye de se fixer les objectifs à moyen terme. Les actions inscrites dans ce plan marquent la volonté et la détermination de l'équipe dirigeante de « gérer le changement » dans ce secteur combien même stratégique.

Ce document est important à nos yeux, car d'une part, il retrace les décisions importantes et les actions qui les sous-tendent en termes de comportements managériaux et d'autre part, il nous permet de suivre sur les terrain, les actions et les décisions et d'en mesurer le degré d'engagement des responsables à tous niveaux (Voir le tableau N°17).

Ce tableau a été enrichi par d'autres actions et décisions qui concerne le devenir de l'entreprise. Parmi ces actions, beaucoup ont été concrétisées telle que par exemple : l'extension de l'unité de Tlemcen qui fait 1000qx/j, celle de TLELAT aussi qui fait 3000 qx/j et Mascara qui fait 2200qx /j.

Ces réalisations ont eu pour conséquences de réduire les importations, d'améliorer les situations financières de l'entreprise et surtout de redéployer les ressources humaines.

TABLEAU N°17 : Les Actions Du P.M.T.E. D'ERAD – S.B.A.

Actions et/ ou décisions	Critère de choix	Avantages
I. Investissement : a. Existants : - Renouvellement des équipements de production. - Extension des capacités de production. b. Les projets neufs : - 05 minoteries blé tendre (500 qx/jour). - 01 minoterie blé tendre (2000qx/ jour). - Levurerie - Imprimerie - Confection emballage Kraft - Unité aliment de bétail.	Utilisation maximale des U.P. Pâtes et maïs Dans zone de déficit, infrastructure disponible, route, eau et électricité. - Implantation de silos. - Zone pouvant approvisionner le sud. - palier aux aléas de ce produit. - Reconversion des U.P. vétustes en unité de conditionnement. - Valorisé les issues de meuneries qui sont importante.	Micro-investissement. Valeur = 17 m DA Réduction des coûts de l'investissement. Réduction des frais.
2. Distribution : - Utiliser les dépôts de ventes pour remplacer le marché. - Renouveler le parc roulant. - Utilisation rationnelle des parcs roulants.	- Régulation du marché. - Durée maximale d'exploitation du parc roulant.	
3. Maintenance : - Création du service maintenance premières urgences - Atelier au niveau UPEW pour usiner les pièces.	- Au niveau des U.P. pour intervention rapide. - Intervention au niveau de la wilaya.	Autonomie des U.P. Palier aux arrêts des U.P.
4. Ressources humaines : - Stabiliser l'effectif et l'emploi. - Reconversion de la pléthore. - Formation du personnel dans le management.	- qualification	Utilisation rationnelle des ressources et motivation.
5. Finances : - Assainissement de la dette et du découvert. - Regroupement des achats dans le cadre des importations (groupement d'intérêts)	Mise à zéro des compteurs. Economie de coût.	Un assainissement partiel a été entrepris dans le cadre du passage à l'autonomie.

Source : Plan d'action à moyen terme de l'entreprise (PMTE, 1990 – 1994)

Tableau confectionné par nos soins à partir des informations du P.M.T.E..

III. LES PROBLEMES DE GESTION DE L'ENTREPRISE

Notre enquête sur le terrain, nous a permis de saisir un très grand nombre de problèmes, de contraintes et de dysfonctions qui de temps à autre se manifeste par des comportements pervers allant même vers le blocage de l'organisation et vers le conflit.

Pour mieux les saisir, nous les avons classé en trois rubriques, les problèmes d'organisation, les problèmes de développement et les problèmes liés à l'environnement

III.1. Les problèmes d'organisation

Concernant l'information et la communication, on observe une hypertrophie du réseau, ce qui nous explique la lenteur dans la prise de l'information (saisie) et dans son traitement. Ensuite vient l'absence criarde d'un manuel de gestion et d'organisation qui explique et codifie les activités, montre les liaisons entre les tâches et les fonctions et définit les responsabilités.

Par ailleurs, nous notons une certaine décentralisation sans pouvoir réel de décision. Situation qui rend le gestionnaire comme un simple exécutant l'empêchant par-là de toute prise d'initiative à son niveau.

Cette inertie est encore renforcée par l'absence de relation entre les différentes unités fonctionnelles dues au schéma organisationnel lui-même. Ceci s'explique par la séparation des fonctions de productions assignées aux unités de production (U.P) et de distribution, du ressort des UPEW. Cette séparation, cette dichotomie laisse les premières indifférentes aux exigences du marché.

Cette situation se traduit souvent par des problèmes tels que : immobilisations des camions, retour des produits nobles vers l'usine, problèmes de sacherie, sur-stock au niveau des U.P, avaries et arrêts de production⁽¹⁾.

Certains gestionnaires locaux conscients de ces contraintes ont proposé des solutions à ces problèmes comme par exemple :

- La création d'une structure fonctionnelle au niveau de chaque wilaya regroupant la fonction production et commercialisation.

¹ Notre intérêt pour ce problème nous a poussé à une réflexion sur les problèmes de structures, de l'entreprise qui a aboutit à un article : ERIAD SBA, quelle organisation pour qu'elle efficacité ? ». Publié dans le quotidien : « Ouest Tribune» (voir annexe).

- Ou laisser la possibilité aux U.P de commercialiser à leur niveau une partie de ses produits.

Cela traduit quand même dans la pratique la volonté de certains pour travailler autrement, et montre la disponibilité et la volonté de ces derniers à l'apprentissage managérial.

III.2. Les problèmes de développement

Nous pouvons résumer ces problèmes comme suit :

- Le premier problème est relatif à l'évaluation des projets avec toute la dimension qu'elle implique et surtout celle du rapport avantage – coûts.
- Le Deuxième problème est relatif, lui, à la technologie à employer, à la maîtrise du processus et à la formation des hommes.
- Enfin vient le dernier problème qui concerne les échéances et les délais.

Ces problèmes concernent pour une part les structures du siège, c'est à dire, la direction générale, la direction du développement...etc. Et c'est tout le problème de stratégie de l'entreprise dont il s'agit.

III.3. Les problèmes liés à l'environnement :

Ces problèmes concernent la saisie et l'interprétation des informations, de sa pertinence (temps) et de sa qualité (fiabilité). Ce problème est accentué par la faiblesse de l'introduction de l'outil informatique qu'il reste à démystifier et à maîtriser.

- Le financement des investissements accuse un retard lui aussi et implique des surcoûts et des restes à réaliser (RAR).
- La gestion bureaucratique du transit par les services de la Douane constitue lui aussi un nouveau handicap.
- Enfin la dissolution de l'entreprise ENIAL, entreprise qui détenait le monopole d'importation et d'exportation des produits nobles. Les ERIAD ont été confrontés aux sur stocks, aux avaries, aux arrêts de productions et par la même à la perte de la clientèle due au fait de la libération de l'économie. Ce problème, à lui seul, nous a poussé à faire une étude à part pour saisir les raisons de la perte de la clientèle à savoir boulangers et détaillants (voir notre article en Annexe).

IV. VERS UN NOUVEL APPRENTISSAGE MANAGERIAL

Nous avons essayé, tout le long de notre enquête de suivre les importantes décisions actions qui ont été prises par l'entreprise devenue autonome, et de voir leurs conséquences et impacts sur la gestion d'une part et sur les comportements et conduites des acteurs en présences d'autre part. Il nous semble que ce choix reflète les décisions les plus importantes ouvrant une porte sur la gestion par risque, dans un environnement incertain (transition vers l'économie qui se libéralise). Parmi ces actions, nous nous sommes limitées à ce qui suit :

IV.1. La valorisation de sous – produits : (issues de meuneries)

Cette action consistait en la fabrication de l'A.E.B (Aliment de bétail) et l'A.E.V. (aliment de volaille) et sa commercialisation avec un nouveau prix aux fins d'une rentabilité financière.

Ce projet qui date des années 1988, a connu une application durant les années 1989 –1990 puis gelé à nos jours, nous dit-on. Les raisons de ce gel, ou de cette mise en veilleuse relèvent de la variable climatique c'est à dire :

En période de sécheresse, la demande du sous-produit augmente (le son essentiellement), les prix aussi, créant par la, pénurie et spéculation. Dans cette situation, il n'est pas indispensable pour l'entreprise de valoriser le sous-produit. Celui – ci se vend aisément (forte demande).

En période de bonnes conditions climatiques, favorables pour les éleveurs (pâturage) la situation est inversée, le produit connaît des méventes, allant jusqu'au sur-stock ce qui pousse l'entreprise à le valoriser et l'exporter si nécessaire (forte offre).

Actuellement, cette expérience est avortée (à partir de 1993).

IV.2. L'expérience « GALERIAD »

Les produits ERIAD, étant soutenus à l'époque, il fallait trouver d'autres ressources. L'entreprise, alors, a commencé en innovant dans le style "GALERIAD". Surface nouveau look, achalandage des produits ERIAD et d'autres (de larges consommations) qui pourraient, estime-t-on, répondre au goût du consommateur (fidéliser le client).

Cette expérience lancée en 1990 a été arrêtée, puis reprise en 1995 pour venir nourrir encore une fois, faute d'absence d'une politique commerciale claire de l'entreprise et aussi eu égard de l'agressivité commerciale et technique du marketing faite par le privé après l'ouverture du marché (concurrence sévère).

L'expérience avortée on l'a remplacé par l'ouverture d'un réseau de vente⁽¹⁾ au centre du pays (Alger – Blida) pour pénétrer et rester sur le marché.

Cette action a été justifiée par le souci de rentabilité financière, par la présence et l'adaptation sur le marché, pour préserver au maximum l'emploi et pour renouveler une partie du parc véhicule.

L'idée en soit pourrait être considérée comme logique si la question des moyens a été aussi mûrie.

Dans la pratique, l'expérience est tirée dans l'œuf et un seul bureau de liaison a été ouvert à Alger qui n'a pas duré d'ailleurs longtemps.

IV.3. La réorganisation des structures décentralisées

La création et de L'UT et de L'UC.

A partir de 1995, l'U.P.E.W. de Tlemcen, dans le cadre de l'application des actions du plan de redressement interne (P.R.I.), a réorganisé ses structures et fonctions en se subdivisant en unité commerciale (U.C) et unité de transport (U.T). L'U.P.E.W d'Oran à titre d'exemple a connue une autre nouvelle unité autonome dénommée U.M.T (Unité de maintenance et technique).

Les objectifs de ses mesures de réorganisations nous dira t-on se résument dans les points suivants :

- Réduire les coûts de la fonction transport (SNTR + Privé).
- Accroître la rotation par véhicule, faire abaisser le taux d'immobilisation.
- Combattre les attentes dans le chargement et le déchargement.
- Cesser d'avoir recours au transport tiers.

Mais qu'en est-il au fait et dans la réalité ?

La mise en place de ces nouvelles structures se heurte comme on l'a déjà cité plus haut, aux représentations collectives des relations du travail qui nous viennent du vécu.

¹ - Suite à une circulaire du D.G Relative à l'objet cité . Juin 1996

Le lien : nouvelle structure → nouveau comportement n'est pas direct, ni mécanique. Les comportements à l'intérieur des organisations, tant attendus, ne sont pas engendrés et sécrétés par la structure en tant que telle, mais par la perception qu'on les acteurs de la situation vécue.

Les contraintes, dysfonctionnements, demeurent toujours. Les objectifs énoncés plus haut n'ont jamais été atteints et la contrainte majeure observée à L'U.T, à L'U.C aux différentes U.P, durant toute notre enquête, demeure sans aucun doute la contrainte humaine, relative aux acteurs, à leur formation, à leur responsabilité, à leur culture, à leur vision et leur stratégie. En un mot au jeu de pouvoir à l'intérieur des structures et de relations.

Comprendre ceci, nous amène à comprendre comment chaque acteur se sert du pouvoir qu'il tire de sa position dans les structures pour exercer une pression, un marchandage, une négociation- sur les autres.

L'avenir de nos entreprises, ne dépend-il pas comme le dit si bien SAINSAULIEU, de ses capacités à mobiliser différemment ses ressources humaines⁽¹⁾ ?

L'expérience de restructuration D'ERAD SBA, et par la, sa volonté de créer de nouveaux comportements dans le travail nous a montré que les différents services n'ont pas modifié leur logique d'action, ils sont restés dans la dépendance des anciens. Le changement de structure n'a pas suffi à engendrer des comportements différents dans le sens de l'efficacité, il a aidé plutôt à fractionner le processus de décisions et créer des résistances.

L'expérience étant avorté, ERAD - SBA est revenue aux anciennes structures à savoir L' U.P.E.W eu égard à la nouvelle politique du holding Agro - Alimentaire qui favorisera le recentrage sur le métier de base: la trituration, l'essaimage du circuit transport⁽²⁾ et l'externalisation des circuits de distribution. Autant de mesures et de préalables à la filialisation, anti-chambre de la privatisation. Mesures qui nous montrent d'ailleurs que l'entreprise n'est pas encore mûre d'agir selon ses propres logiques. Ces expériences, ces tentatives travailler autrement, de rationaliser la gestion, nous montrent bien la volonté de s'adapter au changement pour survivre. Elles nous montrent aussi bien leur fragilité, n'intégrant pas les leçons du passé, que

¹ - SAINSAULIEU R. : « les fonctionnements créateurs : du participatif à l'expérimental » RFG 34-1982.

² - A noter que ERAD - SETIF, a restructurée la fonction transport en Filiale.

leur subjectivité, c'est-à-dire prises par rapports aux hommes et leurs dessins et non pas d'écoulant d'une stratégie, d'un projet à réaliser. Nous sommes bien dans la logique dite de : « on efface tout et on recommence ! ».

IV.4. La GRH : Cette inconnue ?

Les lois sociales⁽¹⁾ promulguées en 1990 ont introduit certains éléments de rupture en matière de gestion des ressources humaines et de la régulation des relations professionnelles dans les entreprises.

Certes, ces modifications dans les relations du travail ont introduit des bouleversements psychologiques chez les travailleurs. Ces derniers ont vite cherché à rationaliser leurs conduites, de nouveaux réflexes, de nouvelles manières de faire et d'agir ont vu le jour.

Ces nouveaux textes de la relation de travail concernent les innovations suivantes :

- La flexibilité de l'emploi
- La prise en charge par l'Etat des personnes sans travail à travers la caisse nationale de chômage (C.N.C.).
- Le transfert du pouvoir de décision de l'Etat vers l'EPE en matière de G.R.H
- Le droit conventionnel (le contrat)
- Et la séparation entre le pouvoir de négociation (syndicat) et le pouvoir de participation (délégué du personnel) siégeant au conseil d'administration (CA).

De la lecture de la convention collective⁽²⁾ de L'EPE et des différents réaménagements qui lui ont été introduites au fil des années (92 - 99), nous avons pu cerner les points sur lesquels la négociation a été très forte et où le syndicat s'est mobilisé le plus.

Ces points sont :

- Nouvelles grilles des salaires revalorisés⁽³⁾.
- Revalorisation de certaines postes de travail

¹ - Voir en annexe la liste des lois, régissant les relations nouvelles du travail (lois sociales).

² - La première convention a été faite en 1992. Les réaménagements sont effectués en 1993 (juillet), en 1995 (Septembre) en 1998 (octobre).

³ - En 1995 (septembre) le salaire de tout le collectif a été augmenté de 14% suite aux revendications du syndicat UGTA du secteur agro - alimentaire..

- Création de nouvelles fonctions.

- Insertion à partir de 1995, de la prime de départ volontaire s'inscrivant de la politique de compression des effectifs.

Ces changements sont de nature salariale, elle sont sous - tendues par un climat conflictuel à partir de 1992, conflit qui a paralysé pendant des mois la production nationale.

Devant cette situation inquiétante (pléthore, charges élevées, production en baisse) un plan de redressement⁽¹⁾ a été mis en œuvre (PRI).

Les tâches du PRI, bien que difficiles à réaliser dans le court terme, nécessitent une nouvelle culture du travail, une gestion moderne et scientifique où la qualification et la compétence professionnelle deviennent la norme dans la gestion des ressources humaines.

Mais nous notons cependant que la question des ressources humaines est toujours négligée au détriment d'une gestion financière et physique, cela s'explique d'ailleurs puisque, toutes les décisions concernant la fonction GRH étaient centralisées, cela d'une part et d'autre part, on était en présence- et c'est le cas presque, pour toutes les entreprises- d'une pléthore en effectif où il était très délicat de redéployer sans « Tintinmare ». De toute manière on peut dire que la GRH « a été complètement confisquée » (YANNAT 2001). D'autre dirons « qu'il n' y a pas de GRH en Algérie » en s'appuyant sur l'argument suivant :

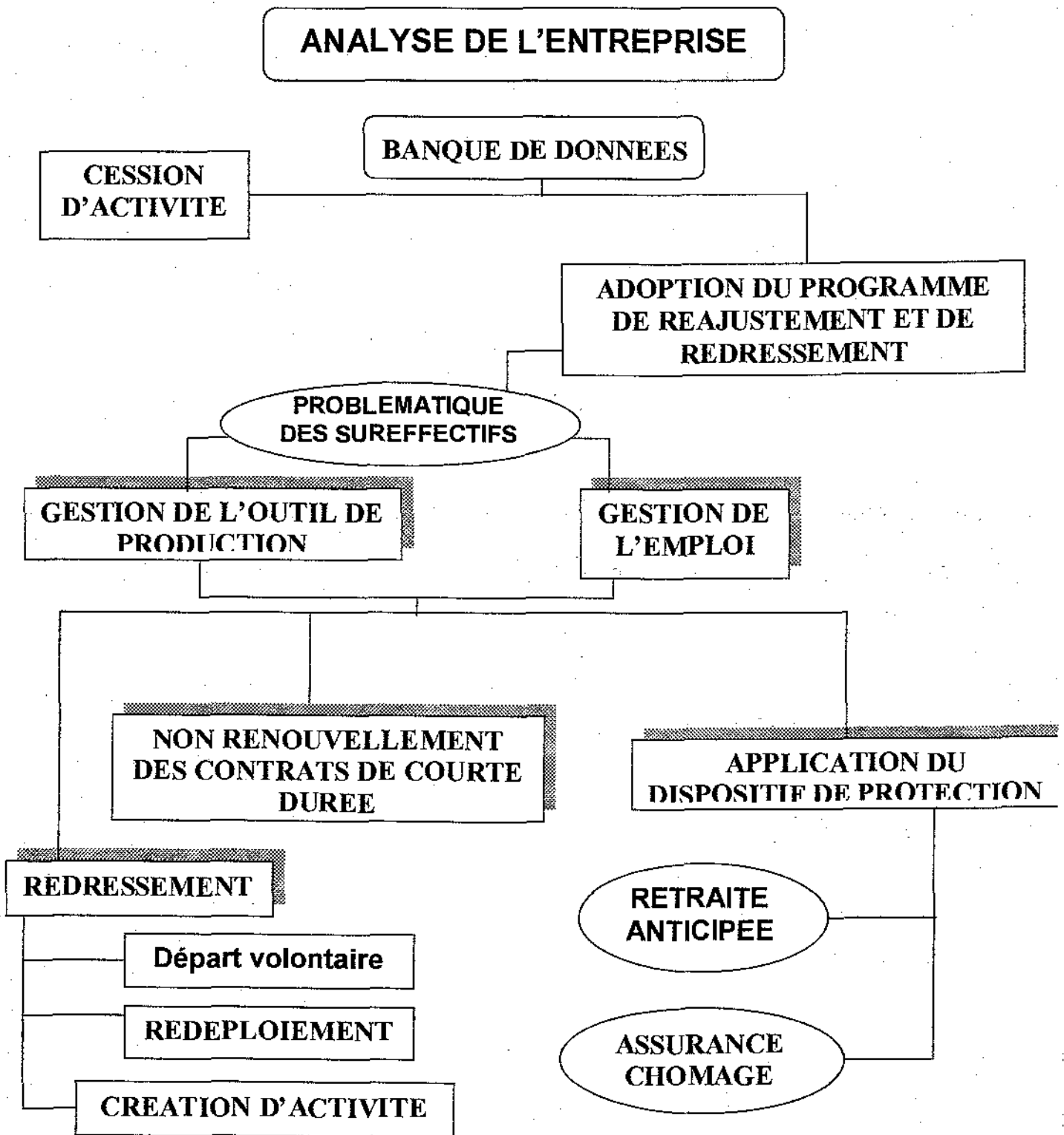
« Pour pouvoir gérer l'homme en tant que ressource, il nous faut d'abord le produire » (KHIAT 2002)⁽²⁾.

Néanmoins, les premiers réflexes tayloristes entamées (les premières expériences après l'autonomie) un effort de gestion a été observé durant l'année 98 et 99, période de la filialisation. Cet effort a été favorisé par d'autres facteurs tels que la protection par l'ETAT de la production nationale (Taxe spécifique), l'application du volet social (compression) (voir tableau N°18) et la réduction des prix des matières premières (blé tendre).

¹ - PRI : fixe le redéploiement des RH le volet social et la fixation d'objectifs.

² - KHIAT. A : « *le culturel et son impact sur la G.R.H.* » Article colloque international sur la GRH Univ. Oran Mai 2002.

**TABLEAU N° 18 : ACTIONS DE REDRESSEMENT
ET VOLET SOCIAL DANS L'E.P.E.**



Source : Document holding – ouest
(Schéma Corrigé et enrichi par nous même)

V. LA FILIALISATION : DE LA SURVIE ASSISTEE A LA CROISSANCE AUTONOME

La filialisation n'inscrit dans le cadre de la restructuration industrielle adaptée par le CNPE en Février 1997, et qui est loin d'être achevée.

La restructuration de la filière céréalière a été faite selon le schéma suivant :

- Recentrage de l'EPE sur son métier de base (trituration des céréales).
- Le délestage des activités : distribution et transport.
- La filialisation des unités autour du métier : semoulerie –minoterie.

L'entreprise ERIAD – SBA s'est organisée à partir de février 1998 en neuf filiales appelées sociétés par action (SPA). Elle a procédé à une privatisation partielle de quelques unités⁽¹⁾.

La filiale de Tlemcen, objet de notre étude, a vu le jour le 02 janvier 1999 ⁽²⁾.

Organisée en filiale avec le conseil d'administration, elle est appelée à survivre ou disparaître.

Cette dernière ne doit pas cacher sa vulnérabilité, car plus de 50% de son potentiel de production connaît un état de vétuste important. Ajoutons à cela, sa fragilité à résister à la concurrence et des produits importés par des privés nationaux et par les nouvelles minoteries privées.

Le chemin à parcourir pour les filiales reste encore difficile en termes de réduction de coûts, d'apprentissage managérial, d'amélioration de qualité, de réflexes d'adaptabilité etc...

Les premières conclusions de notre observation participante soulignent la présence d'une zone de flou dans le fonctionnement du système. Ce flou pousse les dirigeants à concentrer leurs réflexions sur le court terme et sur le détail opérationnel. Ce flou est accentué par la double dépendance qu'a la filiale envers l'entreprise mère (les relations sont confuses) et l'environnement source d'incertitude qui influe sur la stratégie de la filiale.

¹- Privatisation achevée en mai 1999. Elle concerne les unités suivantes : une boulangerie – une biscuiterie – une unité pâte – toutes à oran.

²- Filiale regroupant 03 minoteries – 02 semouleries (UP vétustes) 01 circuit de distribution (dépôt de ventes) et 01 parc roulant

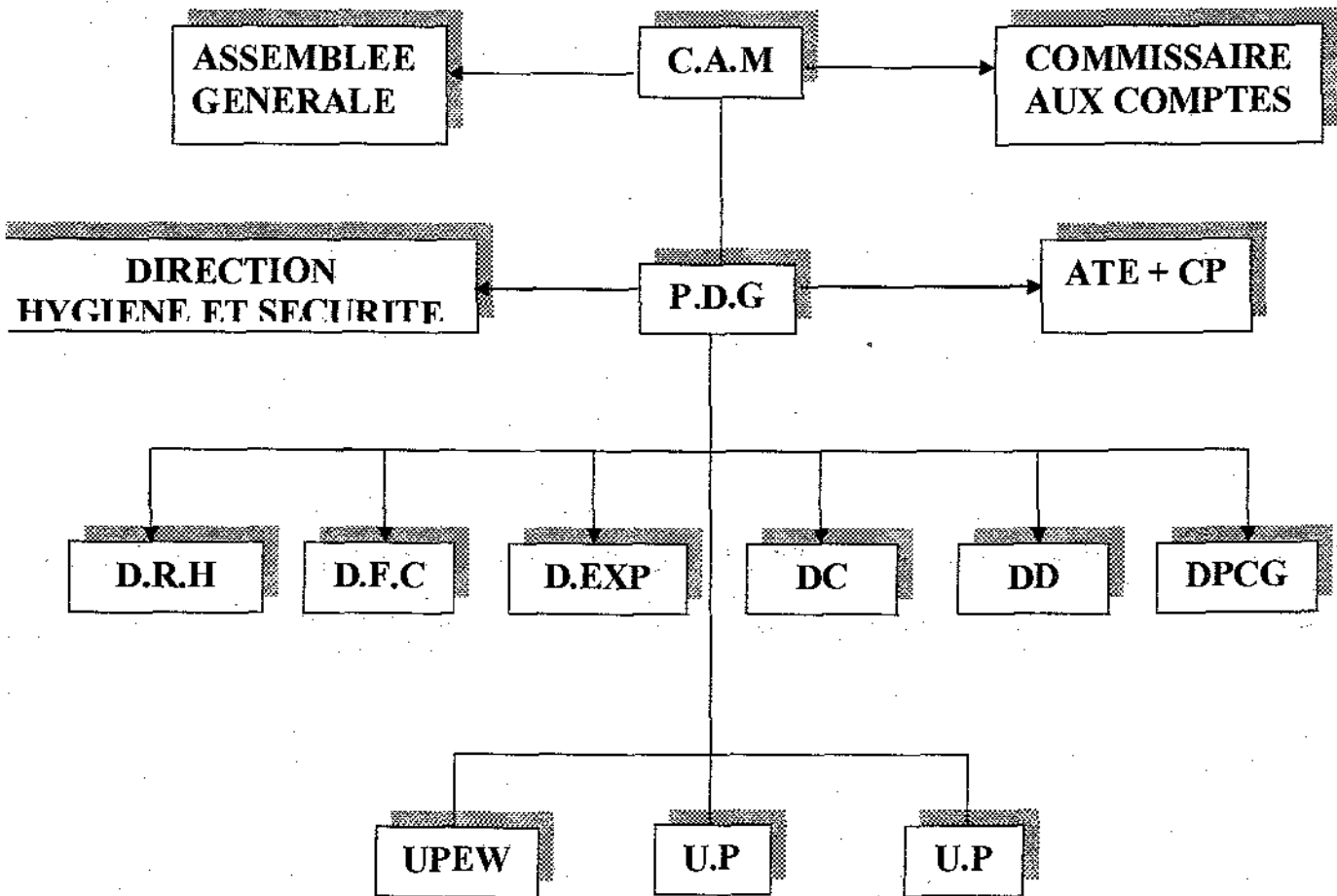
Ces deux aspects réduisent considérablement l'intervention du conseil d'administration qui semble avoir " les poings et la mains liés ", et se cantonne dans son rôle passif. On a l'impression que le C.A est juste un mal nécessaire, une formalité fastidieuse et les filiales subissent les contres coups d'une transition difficile. « Les choses ne sont pas encore claires, nous dira-t-on ! ».

Quant aux délégués du personnel, membres du conseil d'administration, ils se retranchent dans un aspect purement revendicatif, attitude peut être objective, car pour eux être représentants des travailleurs, c'est d'abord défendre les intérêts de ces derniers. Réflexe hérité du passé où le syndicat avait la double casquette (négociation - participation). Aujourd'hui, la séparation est faite dans les faits mais pas encore dans les têtes.

VI. UN CHANGEMENT DE RESPONSABLES INATTENDUS

Au moment, où les choses semblent se stabiliser, et où les hommes savaient plus ou moins quoi faire, voila que l'entreprise ERIAD- SBA (retransformée en groupe) après sa restructuration vient de subir un autre changement organique. Il s'agit du changement du PDG de l'EPE. Le nouveau venu (ex PDG du secteur touristique), après son adaptation (quelques mois) procéda à son tour au changement de PDG des filiales et à quelques administrateurs de celle-ci. Ces changements ont surpris plus d'un et ont un impact négatif sur la stabilité des filiales qui commençait à se dessiner. Cette décision du changement de responsables, nous dira-t-on, traduit la persistance de la dualité entre l'économique et la politique. Dualité qui est devenue culture de l'entreprise Algérienne même dans sa métamorphose. Elle traduit un mode de fonctionnement opaque, générateur de privilège, un fonctionnement informel qui se superpose aux institutions formelles. On revient ainsi à la case de départ où le nouveau pouvoir s'emploie à détruire et à recomposer les allégeances anciennes.

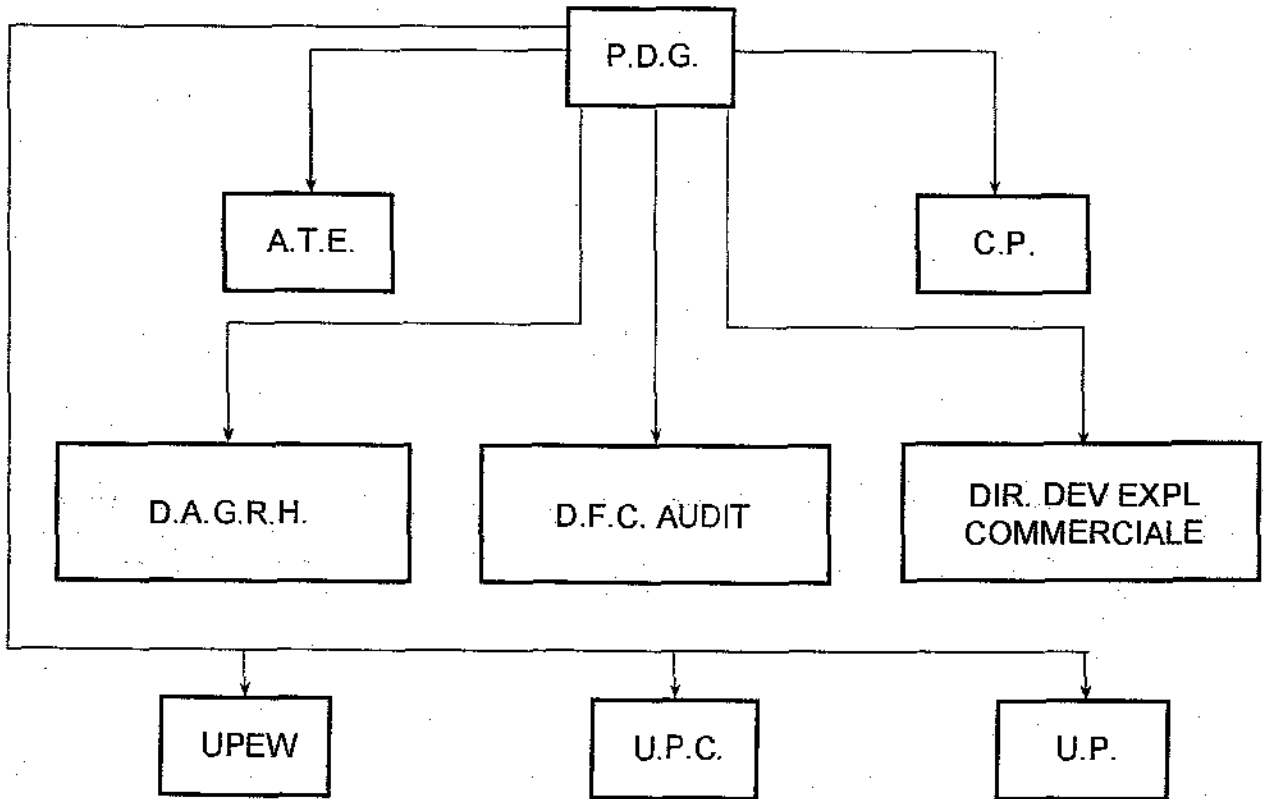
TABLEAU N°19
ORGANIGRAMME 1 : ERIAD – SBA
Après autonomie et plan de redressement



Source : Document interne de l'entreprise

- DRH** : Direction des **R**essources **H**umaines
- DFC** : Direction **F**inances et **C**omptabilité
- D. EXP** : Direction d'**E**xploitation
- D.C** : Direction **C**ommercia
- D.D** : Direction de **D**éveloppement
- DPCG** : Direction **P**lanification et de **C**ontrôle de **G**estion
- UP** : **U**nité de **P**roduction
- UPEW** : **U**nité **P**olyvalente **E**conomique de **S**ervice
- ATE** : **A**ssemblée des **T**ravailleurs de l'**E**ntreprise
- C.P.** : **C**onseil de **P**articipation

TABLEAU N°20
ORGANIGRAMME 2 : D'ERIAS APRES 1998



Source : Document interne de l'entreprise

QUE PEUT – ON CONCLURE ALORS ?

Devant la nécessité de changer, le sommet hiérarchique réfléchit en termes de programme d'action plutôt que processus sociaux, une telle vision du changement dans la pratique a conduit à l'échec car :

* Premièrement : les directeurs ont tendance à privilégier un seul facteur, par exemple ils ont agi sur les structures⁽¹⁾ pour changer les comportements; or l'expérience nous a montrée qu'après la mise en place de nouvelles structures et/ou la nomination de nouveaux responsables a la tête des structures, le résultat est considéré comme décevant (Voir le cas de l' U.T et l' UC) ou il n'y a pas eu de changement de comportements dans le sens escomptés. Cette restructuration a crée plus de dysfonctions et de résistances qu'elle en a résolue. Cette tendance a été observée dans toutes les entreprises qui ont fait l'objet de notre étude. Et on peut donc la généraliser. Les structures n'innovent pas !

* Deuxièmement : l'approche des décideurs dans la gestion du changement n'est pas stratégique. Elle concerne souvent le court terme : le comment d'atteindre les objectifs n'est pas bien analysé; le processus est souvent sous-estimé et on confond l'instrument avec l'objectif visé.

* Troisièmement : Les études faites s'appuient souvent sur des conceptions fragmentaires de comportement humain, sur des conceptions simplistes et souvent subjectives. Les enseignements théoriques et les résultats de beaucoup de recherches scientifiques sur le phénomène, nous ont montrées que le processus du changement des comportements implique action et réaction, négociation et coopération. Il s'agit comme le souligne CROZIER et FRIEDEBERG « d'une opération qui met en jeu non pas la volonté d'un seul, mais la capacité de groupes différents engagés dans un système complexe à coopérer autrement dans la même action » (CROZIER, 1977)⁽²⁾.

¹- Plusieurs études sur la relation « nouvelles structures → nouveaux comportements » ont montrées qu'il n'y a pas de réponse unique. Voir entre autre M.Kalika . in RFG . J/F 1985 : « l'efficacité des entreprises est-elle liée a leurs structures ? »

²-CROZIER. M. « l'acteur et le système ». OP. Cité, p 338.

Chez nous, nous pouvons dire que l'apprentissage est a son état embryonnaire, qu'il n'est pas encore intériorisé dans les représentations collectives. Son obstacle est dû aux routines défensives. Est - ce un réflexe de résistance inconsciente au changement ?

Nous le croyons pas, même si on la noté au début, le terrain nous a affirmé que la résistance semble consciente, celle-ci souligne bien les luttes entre les différents groupes, à l'intérieur, comme à l'extérieur de l'EPE, pour le partage du nouveau pouvoir, des privilèges et des opportunités à saisir. Le projet de l'entreprise, lui, vient en seconde place. « Après moi le déluge ! ».

Les quelques changements qui ont été introduits dans l'entreprise ne s'inscrivent pas dans une démarche globale et formelle en matière de stratégie et de gestion.

Le management comme objet de représentation sociale donc culturelle est loin d'être assimilé. Plus ça change, plus c'est la même chose ! .

En attendant, les jeux politiques dans l'entreprise continuent et le métier meurt à petit feu, prêtant le flan à une concurrence privée, rude et féroce. C'est forcément les derniers soubresauts de la filiale.

L'ENTREPRISE

E.D.I.M.C.O.
DISTRIBUTION MATERIAUX
DE CONSTRUCTION

« Pour diriger, il faut connaître les hommes, pour connaître les hommes il faut les écouter »

(De Gaulle)



Chapitre 2

LE CAS DE L'EPE : E.D.I.M.C.O

Issue de la restructuration de la Société Nationale des matériaux de construction (S.N.M.C), l'Edimco, entreprise de distribution de matériaux de construction, de dimension locale, a vu le jour en avril 1984 par arrêté Interministériel.

Sous l'égide d'un conseil de surveillance de wilaya, celle-ci prospéra jusqu'aux Années 1990, dans le domaine de distribution des matériaux de construction du fait de son Monopole sur celui-ci.

Paradoxalement aux autres EPE et EPL, l'EDIMCO n'a connue aucun problème avant le vent des réformes des années 1988. C'est avec la perte du monopole, l'économie du marché, la concurrence que commencèrent ses problèmes.

Autonome en Mars 1996, restructurée en EPE - SPA et actuellement sous l'égide de son unique actionnaire le Holding- ouest (Holdwest)⁽¹⁾. Celle-ci adopta la stratégie de survie.

La stratégie de l'entreprise est résumée dans les deux plans de redressement que l'entreprise adopta en 1994 (le Premier) et en 1997 (le second).

L'étude et l'analyse de ces deux documents, nous ont permis de souligner les plus importantes actions, que nous présentons comme suit :

I. LES ACTIONS DES P.R.I. DE L'EDIMCO

I.1. Le premier Plan de réhabilitation (P.R.I.) (1994)

Celui-ci a permis la préparation de l'autonomie financière de l'EDIMCO qui a eu lieu en 1996. Plan de réhabilitation à court terme, celui-ci s'inscrit dans une perspective « Tayloristes » se donnant comme objectif la mise sur pied d'une nouvelle organisation du travail qui répond au mieux à la nouvelle donne : la

¹- EDIMCO était gérée par le fond de participation chimie, puis par le holding national B.M.C.

transition vers l'économie du marché. Ce plan traduit aussi la volonté de rationaliser les conduites et à remodeler les comportements de tout un chacun. De ces actions on peut citer à titre d'exemples :

- La révision de l'organigramme
- La compression du sureffectif (pléthore)
- L'Elagage d'activités déficitaires
- La création de nouvelles activités a forte valeur ajoutée.
- La cession de stocks morts, le recouvrement des créances
- La réévaluation des immobilisations
- Enfin la formation et la motivation des hommes.

Programme quand bien même ambitieux, celui-ci n'a pu réalisé que quelques actions, à savoir les plus saillants, les plus urgents comme la révision des structures de l'organisation, la compression partielle de l'effectif et le recouvrement, timide, des créances.

Quelles observations peut on apporté à ce PRI ?

Deux observations sont à faire :

- La première concerne la rapidité avec laquelle ce plan a été fait, rapidité peut être légitime de la part des responsables «Il fallait gagner du temps», Réflexe oblige nous dira-t-on. C'est pour cela que le diagnostic des fonctions et des différentes contraintes n'a été que superficiel.
- La deuxième, nous notons l'absence de définition des instruments de mise en application à savoir la stimulation, la prise en charge et le contrôle de ses actions.

Ces deux observations, relèvent bien la limite de ce P.R.I, limite d'ailleurs renforcée par l'absence d'un plan de restructuration industrielle locale d'une part et l'existence d'autre part, d'un environnement non viable.

1.2. Le deuxième plan de redressement (1997)

Il s'inscrit comme un plan d'action de correction et d'organisation. Il introduit de nouvelles activités dites de « sauvetage » de l'EDIMCO. « Notre survie, notre pérennité dépend de la concrétisation de toutes ses actions », elles sont réalisables, « si on nous laisse travailler » nous dira le directeur général.

De ces actions, nous en résumons, les principales :

- La centrale à béton et la commercialisation du béton
- La reconversion de l'unité AIN-FEZZA (CDC) en unité d'engrais : activité en partenariat.
 - La recherche de partenaires étrangers et la conclusion de marché. Une expérience a été déjà faite avec une société suédoise installée en Roumanie pour l'achat de ciment conditionné (1997).
 - Le redéploiement d'activité vers la construction du logement promotionnel.
 - L'acquisition de nouveau matériel de levage et le renouvellement du parc roulant.
 - La réorganisation du travail par : l'organisation du départ volontaire, le volet social, le recrutement de cadres compétents et la formation.

Qu'en est-il de ce plan en réalité ?

En théorie, ces plans de redressements, nous montrent bien la volonté d'actions des dirigeants et leur acharnement à relever le défi pour s'adapter aux mieux et faire survivre l'entreprise.

Les cadres dirigeants sont conscients de la fragilité de l'EDIMCO après la perte du monopole. Les documents comptables le soulignent « les concurrents privés ayant accaparé plus de 60 % du marché appartenant auparavant à l'EDIMCO »⁽¹⁾.

La baisse du niveau d'activité est une réalité, l'image de marque et la réputation de l'EPE est entachée !

Dans la pratique, la concrétisation des actions du PRI a connue beaucoup d'entraves.

Ces Deux plans ont montré leurs limites, limite financière d'abord (Refus du crédit bancaire). Limite d'encadrement ensuite, le holding ouest n'a pas parrainé les actions, son « mutisme a été criard ». « Nos propositions, nos dossiers déposés pour étude, n'ont reçus aucune réponse », « Ils sont restés lettres mortes ». Telles sont les réponses de phrases que nous avons entendues lors de notre étude sur le terrain. Cette impression « d'abandon » nous fait remarquer le responsable de l'EDIMCO est peut être le signe avant coureur d'une privatisation qui se fera en douceur.

¹- in rapport du P.R.I. – Jan. 1998, Document EDIMCO.

II. LES REPONSES DES TRAVAILLEURS

« Un train peut en cacher un autre » !

Nous nous sommes intéressé au discours des cadres moyens et des travailleurs quant à la situation de leur entreprise et de leurs attitudes vis à vis d'elle, des interviews nombreux que nous avons eu, les mêmes pronostics, les mêmes mots, les mêmes phrases reviennent quant à l'éventuelle liquidation ou privatisation de l'EDIMCO.

« Nous avons l'impression que nous sommes largués ! ». « Notre holding est indifférent à nos appels ». « De toute manière la politique de privatisation est tracée ». « On nous prépare en silence à la privatisation ». « D'autres entreprises similaires (même secteur) sont passées par la ». Telles sont les réponses et formules lapidaires que nous avons entendues ici et là et qui nous expliquent d'ailleurs les comportements de ces derniers, comportements par rapport au travail et par rapport à la hiérarchie.

Comportements d'insatisfaction, de résignation, comportements de retrait qui s'explique par l'absence – présence, une démission morale généralisée des travailleurs et par la fuite de toute responsabilité de la hiérarchie (Cadres – chefs de structures ...).

« Et d'ailleurs a quoi bon ? »

Pendant les périodes critiques, cette hiérarchie adopte « l'effet parapluie », on attend les ordres, on s'implique, pas on ne prend pas de risque, on se met en veilleuse.

L'absence de cette motivation, cette résistance - qui n'est pas assimilable à la résistance au changement - découle de la prise de conscience de ces derniers du :

- Devenir incertain de leur E.P.E. E.D.I.M.C.O.
- De l'absence de stratégie industrielle locale claire.
- Du manque de soutien de l'E.P.E. par son Holding et par les autorités locales aussi.

Cette somme de problèmes, d'incertitudes, de contraintes et de pesanteurs sociologiques nous explique ces « comportements », cette culture nihiliste des travailleurs envers leur entreprise d'une part et d'autre part, nous explique l'activisme

du PDG, contraint de répondre à tous les fronts, d'être « au four et au moulin » et de « faire marcher, tant bien que mal, la boîte ! ». C'est encore la gestion dite du « pompier » !

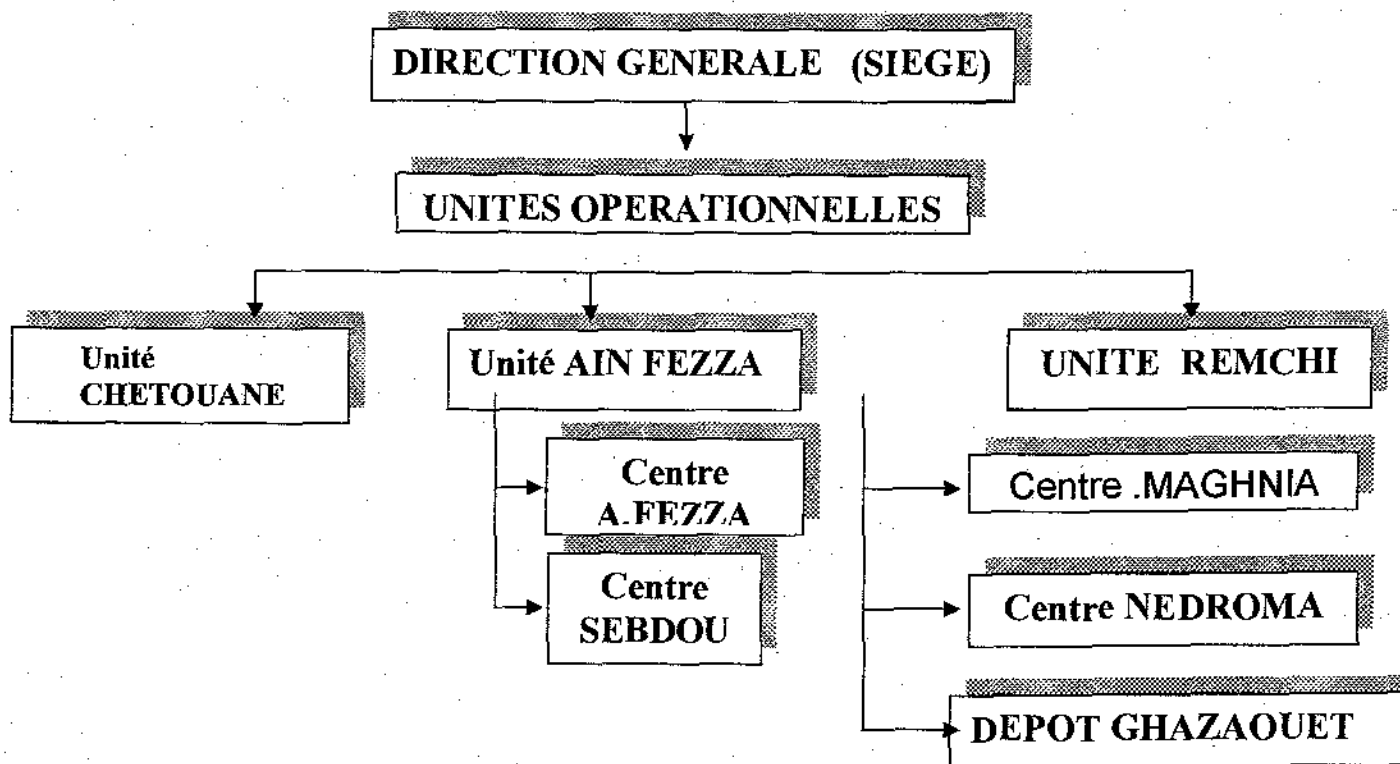
Ce comportement est perçu par un observateur mal renseigné et non averti comme étant « une gestion centralisé à l'extrême » gestion que, M.C. Grégor appelle « la théorie x ».

L'expérience EDIMCO nous montre bien que la fragilité de celle-ci découle de sa perte du monopole et de l'absence d'encadrement par le holding- ouest.

Les tentatives de redressement, la volonté des cadres, dirigeants a relevé le défi pour survivre se sont avérées vaines. L'EDIMCO continue de gémir en silence !

Serait- ce le prélude d'une liquidation ?

TABLEAU N° 22
Organigramme De L'EDIMCO
Après Autonomie



Source : Document interne de l'E.P.E.

L'ENTREPRISE

E.M.I.F.O.R.

MISE EN VALEUR
DU FOND FORESTIER

Agir en homme de pensée, penser en homme d'action

(A. Bergson)



Chapitre 3

LE CAS DE L'EPE : E.M.I.F.O.R

I. LE CHANGEMENT PAR RECONVERSION : ADAPTATION & RESISTANCE

De dimension locale (EPL), l'EMIFOR (Entreprise de Mise en Valeur du Fond Forestier) fut créée en septembre 1979 pour répondre aux besoins du plan de développement local. Son activité principale étant les travaux de revalorisation des fonds forestiers.

Cette entreprise de taille moyenne (PME) connut à ses débuts une croissance sans risque. Celle-ci jouissait :

- Premièrement d'une situation de monopole sur tout le territoire de la wilaya.
- Deuxièmement, d'un plan de charge bien garni.
- L'EPL avait la priorité sur tous les projets locaux touchant à ces prérogatives.
- Troisièmement, enfin, d'une protection bienveillante d'une tutelle publique bureaucratique à savoir la wilaya (la préfecture).

Mais, hélas, cette situation d'embellie ne pouvait plus continuer au lendemain de la crise économique (86-88). L'EMIFOR, se trouva, elle aussi, devant l'incontournable dilemme : *survivre ou disparaître !*

La recherche d'une nouvelle activité lui parut la seule planche du salut. Elle opta pour l'activité du Génie-civil, le terrassement, les routes et les V.R.D, activités auxquelles elle ne s'était pas préparée.

Cette reconversion nécessitait, adaptation, ajustement de structures et des systèmes de qualifications, de nouvelles stratégies, une acceptation du changement par les acteurs eux mêmes. C'est à dire un apprentissage de nouveaux réflexes et comportements.

Cette douloureuse transition de l'EPL dans un environnement de crise a connue deux périodes ou phases :

I.1. La première allant de 1988 à 1990

Cette période connue les restructurations organiques, les mécanismes classiques d'adaptation et un apprentissage des règles et principes du management. Les efforts se concentrent sur une stratégie à court terme et une maîtrise ou connaissance des turbulences de l'environnement.

I.2. La deuxième période allant de 1990 à 1995

Cette période, quant à elle a connue le commencement de l'application du nouveau dispositif Juridique⁽¹⁾ régissant la relation de travail. Ce dispositif venait lui aussi introduire de nouveaux changements donc poser d'autres problèmes. C'est dans cette ambiance marquée par une double contingence que l'EMIFOR essaye d'appliquer sa stratégie.

L'EMIFOR devrait maîtriser la nouvelle activité qu'elle avait choisie comme voie de survie. Il fallait maîtriser la profession, contenir les résistances, résister à la concurrence, à un environnement mouvant montrant les premiers signes d'entropie.

Les premières tentatives de l'application de la stratégie de l'entreprise pour le changement n'a pas produit les effets escomptés, peut être « les conditions n'étaient pas toutes réunies » nous avait dit le D.G de l' E.P.L.. La gestion du changement a été faite sur un fond de crise et où l'EPL connue plus de problèmes qu'elle en a résolu : endettement, surcoût, retard dans l'application des projets, mécontentement du collectif et résistances sur toutes les formes.

Pour dépasser cette situation de crise, l'EMIFOR va mettre sur pied un plan de redressement interne (PRI), un genre de plan d'urgences qui tout en lui préservant son autonomie financière et l'emploi⁽²⁾, pourrait redorer son blason terni par la crise.

¹- La loi 78-05 portant SGT fut abrogée et remplacée par les lois 90.

²- En 1994 l'effectif était de 800 agents (260 permanents et 540 saisonniers).

II. LE PRI DE L'EMIFOR (1996) :

« L'issue à la crise ».

Considérée comme thérapie d'urgence, ce plan devrait, après un diagnostic exhaustif, remettre à niveau l'entreprise et lui assurer sa pérennité.

Il interpelle les acteurs de l'EPL, leur participation comme gage à sa réussite.

« Il fallait compter sur soi cette fois ci », nous dira le responsable des ressources humaines.

La lecture approfondie et critique de ce plan de réhabilitation nous a permis de mettre en relief ses principales actions (décisions) et aussi de souligner ses limites.

II.1. Les actions

Premièrement :

Le premier réflexe, de type Tayloriste, concernait la restructuration organique qui déboucha sur de nouvelles fonctions et/ou structures, venant à première vue alourdir l'organigramme. L'EPL s'est dotée d'un nouvel organigramme, pyramidale, de type division. Celui-ci introduisait de nouvelles fonctions, qui venaient allonger le niveau hiérarchique (LINE), et de nouvelles fonctions de soutien (TECHNOSTRUCTURE) qui grossissait le volume de l'organigramme (STAFF)⁽¹⁾.

Cette tendance à vouloir étoffer l'organigramme est observée dans toutes les entreprises objet d'étude même si le besoin, pour certaines d'entre elles n'est pas clairement définie. « *C'est à la mode de chez nous* ».

Pour ce qui est de l'EMIFOR, l'organigramme nous a paru, pour caricaturer : un vêtement bien plus large que son porteur.

Notons l'absence d'études sérieuses concernant le triptyque :

Structure → efficacité → environnement de la part des responsables de l'EPL.

¹- EMIFOR est à son troisième organigramme (Voir Annexe) le premier en 1979 et le deuxième en 1986

Deuxièmement : La gestion des hommes

La gestion du capital humain a été faite grâce au redéploiement de celui-ci et aussi par la compression comme moyen de soupape. Le PRI prévoyait l'élagage de certaines activités non rentables, la revalorisation d'autres tâches. Aussi, nous pourrions noter, à titre d'exemple :

Le délestage du parc d'attraction de la ville de Tlemcen, gouffre financier où la masse salariale de son effectif dépassait toujours son chiffre d'affaire.

Le délestage des unités de gestion des postes frontaliers avec le Maroc.

La vente aux enchères du matériel reformé ou non utilisé (l'exemple de la machine de forage).

Troisièmement :

La motivation du collectif qui s'est faite par les actions de formation, de recyclage, de hausse de salaires et accessoires, tout ceci pour les faire adhérer au projet de l'entreprise : relever le défi et survivre.

La contrainte psychologique à l'intérieur de l'EPL a été bien gérée, mais facilitée, il faut le dire par une conjoncture politico - économique et sociale très aiguë.

La crise, les nouvelles lois des relations de travail imposant le contrat, la flexibilité, le droit conventionnel, donc imposant un nouveau jeu, plus complexe, et par conséquent de nouvelles stratégies des acteurs.

Quatrièmement : Le volet financier

Plus important et un peu plus clair que les autres aux yeux des responsables. Il est le moyen de concrétiser toutes les actions du PRI et par la, garant de la survie.

Les actions de ce volet prévoyaient de revaloriser le potentiel existant par des micro-investissements tel que par exemple :

- La création d'une unité de chaudronnerie
- La création d'une unité d'aggloméré et de béton
- La création d'une unité espace vert
- Création d'unités de prestation de service

La rentabilité de ces actions a été soulignée par le PRI pour montrer leur pertinence sans pour autant montrer le comment de leur financement.

Dans la pratique, le PRI est resté lettre morte et il serait, peut être fastidieux pour nous, de citer toutes les raisons de l'échec. Nous nous limiterons à citer l'essentiel.

II.2. Les limites du PRI de l'EMIFOR

Premièrement :

L'absence d'une stratégie industrielle locale et globale intégrant toutes les EPL de la wilaya. Aborder ce sujet, lui aussi important, nous éloignerait de notre objectif.

Deuxièmement :

L'équipe dirigeante de l'EPL ne possède pas de pouvoir de décision réelle sur les actes de gestion de l'entreprise. Le dirigeant passe plus de temps à gérer les routines que faire de la gestion. L'EPL continue, comme par le passé, à subir l'ingérence de la tutelle bureaucratique (Wilaya à travers le marché qu'elle donne à l'EPE).

Troisièmement :

Le statut de l'EPL, la cantonne dans son rôle d'exécuteur du plan de wilaya. Elle est l'appendice technico bureaucratique de la tutelle, antichambre des décisions. L'E.P.L n'a pas la liberté d'entreprendre.

Quatrièmement :

L'aventure de l'entreprise vers une nouvelle activité, nécessitant un encadrement technique spécialisé (en bâtiment et travaux publics) a été sous-estimée au départ. Aucune étude technico - économique n'a été faite, aucune évaluation sérieuse.

Le facteur environnement incertain n'a pas été pris en charge. Enfin l'aide de la tutelle n'a pas été conséquente.

Cinquièmement :

L'adhésion au projet du changement a été mal gérée en termes de motivations et de prise en charge psychologique. Les résistances ont été ignorées, les contradictions maintenues : logique des carrières contre logique de l'efficacité. Les problèmes nous semblent-t-il, dépasser l'entreprise, ils sont au cœur de la société elle-même.

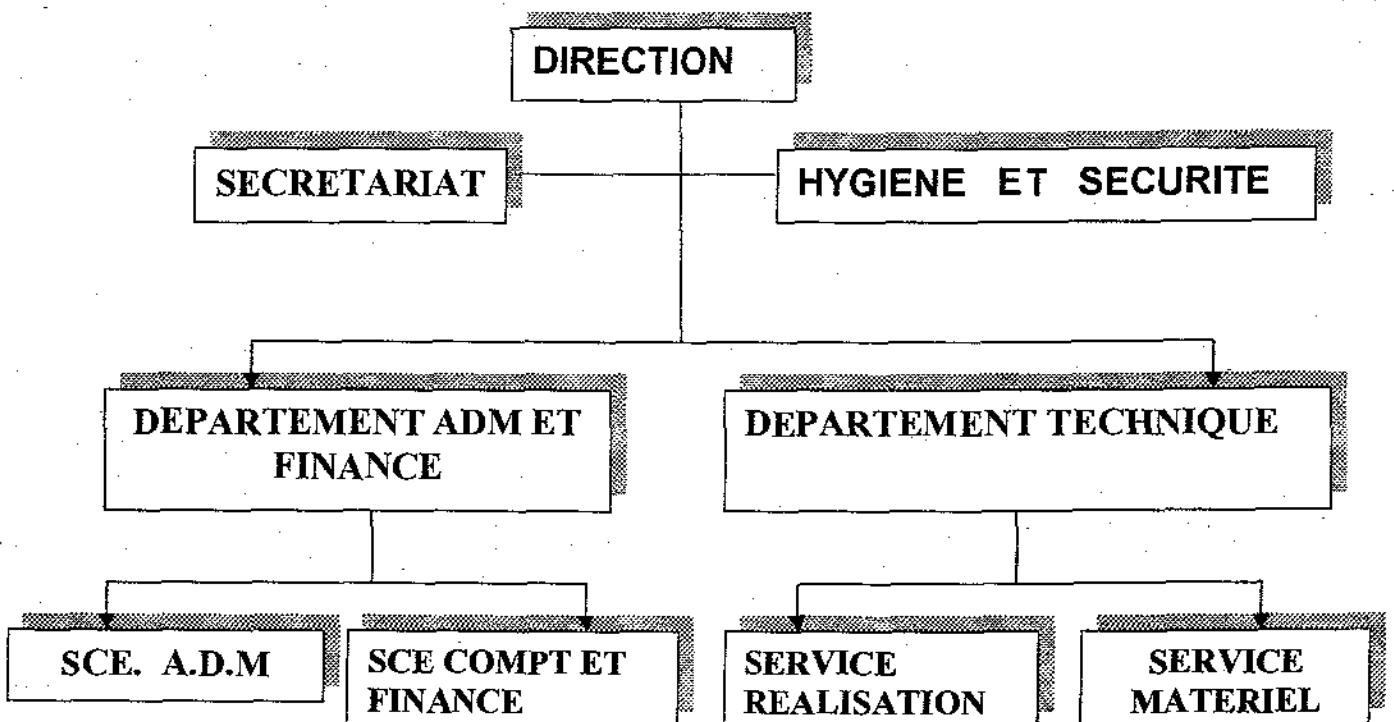
Ces limites, nous montrent bien, que le PRI, dans ses tentatives timides d'application, n'a pas engendré les comportements escomptés : une nouvelle manière de travailler, une nouvelle culture. On s'aperçoit encore une fois avec SAINSAULIEU « que les comportements nouveaux ne peuvent s'installer sans que les représentations collectives des rapports de travail n'aient à se changer elle aussi »⁽¹⁾.

Toutes ces contingences réunies, nous montrent bien que l'E.P.E. EMIFOR ne pouvait tenir longtemps, et ce malgré les bonnes intentions de l'équipe dirigeante de bien faire, de s'accrocher.

On avait souvent discuter l'hypothèse de la liquidation avec le directeur de l'EMIFOR, nous avons appris une année après que c'est chose faite. L'EMIFOR a été liquidée en bonne et dû forme. S'il y a eu apprentissage (de niveau I), le saut qualitatif tant souhaité, n'a pas été atteint (deuxième niveau), les différentes contingences l'expliquent !.

¹- « la démocratie en organisation » . Ed libraire des méridiens (O. collectif).

TABLEAU N° 25
1^{er} Organigramme De L'EMIFOR (1980, EPL)

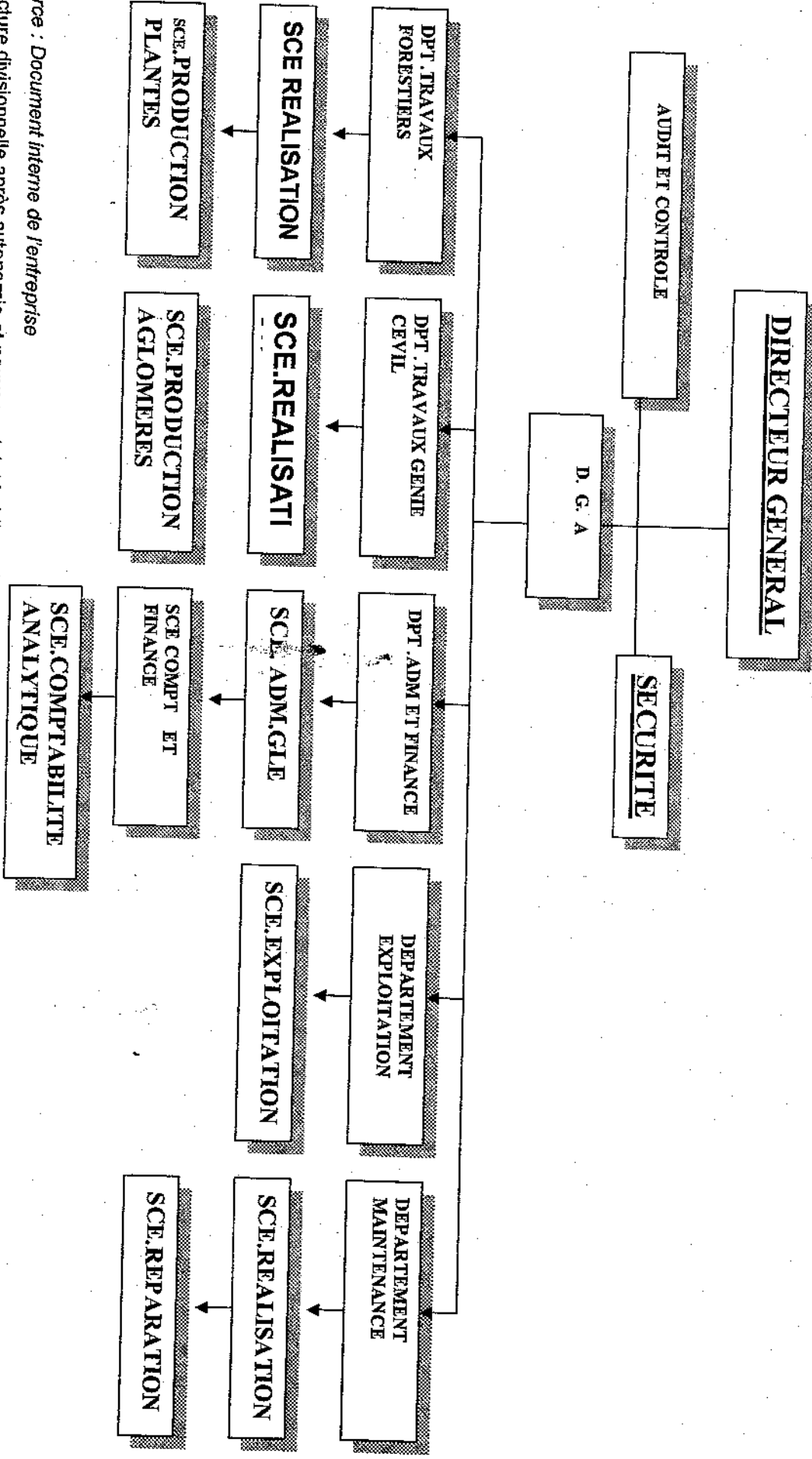


Source : Document de l'entreprise

Le statut de l'entreprise à cette époque (1980) est une entreprise locale de wilaya. Le directoire de surveillance relevait de la wilaya.

La structure est fonctionnelle et simple. Il n'y a pas de niveau hiérarchique.

TABLEAU N°26
Organigramme Nouveau 1995



Source : Document interne de l'entreprise

Structure divisionnelle après autonomie et nouveau statut juridique. Elle devient E.P.E.

L'ENTREPRISE

S.O.M.E.W.I.T.
SOCIETE DE MENUISERIE



Un changement en cache toujours un autre

Chapitre 4

LE CAS DE L'EPE : S.O.M.E.W.I.T.

(Société du menuiserie de la wilaya) de Tlemcen⁽¹⁾

I. PRESENTATION DE L'EPE

Petite entreprise locale de taille moyenne (PME). Celle-ci a été créée en novembre 1980 par arrêté de wilaya pour répondre au vaste programme de développement de la wilaya. Jusqu'aux années 90, L'entreprise locale (EPL) était gérée par la tutelle de wilaya par le biais d'un conseil de Surveillance. Actuellement EPE/SPA et autonome depuis 1997 elle est rattachée au holding Ouest son unique actionnaire.

Elle est gérée par un Conseil d'administration et tourne avec un effectif moyen de 115 agents, elle essaie de survivre dans un environnement où le jeu de la concurrence devient de plus en plus menaçant.

II. LES REFLEXES MANAGERIAUX DE L'EPE

La SOMEWIT, entreprise de menuiserie du bâtiment d'abord s'est reconvertie aussi vers d'autres activités secondaires telles que l'ameublement le mobilier scolaire et la peinture, vitrerie, pour garantir son équilibre et sa pérennité. Celle-ci, comme d'ailleurs toutes les autres entreprises locales de la wilaya, a bénéficié d'un assainissement financier en 1995 qui lui a permis le passage à l'autonomie (Mars 1997), la mise en œuvre d'un plan de redressement (Novembre 1997), et le changement du statut. (Devenue EPE-SPA) sous l'égide du (holdwest)⁽²⁾.

La lecture et l'étude du plan de redressement de la Somewit nous a permis de mettre en relief les actions des plus importantes à entreprendre pour sauver

¹- Actuellement 22 EPL devenues EPE sont sous la coupe du Holding Ouest (SGP actuellement).

²- Holdwest = Holding Ouest.

l'entreprise, entreprise, combien même fragilisée par l'absence d'organisation et de procédures au sens managérial du terme d'une part et d'autre part par une concurrence déloyale par le privé local.

Les mesures et actions inscrites dans le document quand bien même important sont de type Tayloristes c'est à dire tendent vers la recherche d'une rationalité dans le travail, vers la chasse aux surcoûts, motivant les hommes autrement (formations- primes....).

Ce plan (PRI) se veut d'abord comme outil, moyen de restructuration de l'EPE elle même. C'est le premier travail sur elle même. Il n'inscrit aucune stratégie de développement ni à court terme, ni à long terme. L'EPE est à son stade d'apprentissage. Elle apprend à changer et c'est le plus important pour nous, nous dira-t on !

Pour simplifier et saisir les plus importantes actions, nous les avons classé selon les rubriques suivantes.

II.1. Action de Restructuration Organique

Celle-ci concerne la fonction ressource humaine avec toute sa dimension, Par la mise sur pied d'un nouveau organigramme (Voir tableau) qui répond aux nouvelles données (tant internes: structurelles, qu'externes: liées à l'environnement). Beaucoup de choses, ont été faites dans ce sens, beaucoup d'action ont été concrétisées : recrutement de cadres et cadres_moyens, compression d'effectif - introduction de l'outil informatique dans la gestion quotidienne, formation, etc....

Mais dans la pratique, l'effet de synergie tant attendu n'a pas joué, car comme nous l'avons constaté par l'étude et nous a été confirmé par les cadres de l'EPE, l'handicap majeure demeure le main- mise du DG sur toutes les décisions et actes de gestion (Centralisation).

Le DG cumule les fonctions de DG- PCA, responsable de sécurité, négociateur etc... . C'est cette gestion (paternaliste et monopoliste) du DG qui bloque l'initiative des cadres et les fait fuir de L'EPE (turn-over des cadres important). Cette situation nous explique le cumul de fonctions par un seul responsable (l'exemple du service commercial et du service personnel coiffé par un seul responsable). Cette situation qui va influencer négativement sur la marche de l'entreprise. Beaucoup d'efforts, Stress et gestion dite « du pompier ».

II.2. Le Diagnostic de Fonctions

Action qui intervient comme soupape de sécurité pour l'entreprise car elle a pour objectif de rationaliser le travail, d'assainir les comptes de gestion, d'introduire de nouvelles procédures de gestion, d'avoir un système de gestion et d'informations fiable pour l'entreprise. Cette tâche est fondamentale pour l'EPE. Elle a été encadrée par des consultants et experts extérieurs à l'EPE Tels que la SNC (Société Nationale de comptabilité), Le CNAT et autres auditeurs (experts comptables).

II.3. Les Autres Actions de Redressement

Ces actions regroupent :

- La mise sur pied d'un volet social qui a permis la compression de 30 agents (en pléthore)
- La préparation de l'élagage de l'unité vitrerie peinture qui a été jugée non rentable.
- La cession d'actif en cours de l'unité AIN FEZZA qui a été complètement incendiée en Février 1994.
- La Cession d'équipements vétustes et stock mort.
- La mise sur pied d'une section comptabilité analytique. Cette Dernière a connu une résistance implicite, non déclarée du DG, Nous dira-t-on. La comptabilité des coûts, la transparence générerait-elle certains ?

Voici les premiers réflexes observés dans les entreprises qui sont passées à l'autonomie, les documents officiels (PRI – plan de développement) soulignent la nécessité du changement. En apparence les choses semblent avoir changé, plus de discipline, moins d'absentéisme) ...

Cela n'a pas pour autant aidé, La SOMEWIT, et c'est le cas de bien d'autres entreprises, de sortir de sa léthargie et de sa crise financière. Les Raisons ne sont-ils pas à rechercher ailleurs et dans ce cas peut-on parler de changement ou de résistances au changement ?

Vouloir répondre à ces questions, nous entraînerait à ouvrir d'autres portes où il serait fastidieux pour nous d'y répondre. Il est vrai que les changements observés dans nos entreprises sont d'abord d'origine externe, Il faut bien l'avouer, c'est la crise, le choc pétrolier qui a introduit les grands bouleversements dans la société et dans les entreprises. Ruptures et continuité se conjuguent au pluriel !

Le changement dans l'EPE est perceptible, les acteurs apprennent à jouer d'autres jeux, d'autres règles, négocient autrement, adoptent de nouvelles stratégies, mais pas dans la perspective escomptée, celle de l'entreprise autonome, responsable de ces actes et de ces décisions. L'entreprise est manipulée par ses acteurs et par ceux qui ont une quelconque influence sur elle et notamment l'actuelle tutelle : le Holding ouest.

III. LIAISON E.P.E. - HOLDING

Ce qui est vrai pour la SOMEWIT, l'est aussi pour les autres entreprises locales qui sont devenues EPE sous la coupe du HOLDWEST, l'unique actionnaire. Les interviews avec les cadres de ces entreprises (locales) concernant la relation Entreprises - Holding ont tous convergé vers la même chose, à savoir :

- Le holding ne joue aucun rôle d'encadrement pour les entreprises, on a l'impression que celui ci n'a ni aucune stratégie industrielle, ni locale, ni régionale.

Son travail se limite à la cueillette d'informations statistiques sous forme de canevas standard suivi de réunions ponctuelles et formelles.

- Le Holding ne s'intéresse qu'aux dividendes. *« Nos importants dossiers d'investissements ne reçoivent aucun intérêt, on a l'impression et à court terme que notre devenir n'est pas connu ».* *« Serions nous liquidées ? Privatisées ? Comment ? On ne peut le prédire ! ».* Tels sont les exemples de réponses que nous avons souvent entendus. Notre enquête sur le terrain, nous la montrée à maintes fois, beaucoup d'entreprises, objet d'étude, ont été privatisées, liquidées, restructurées autrement, l'exemple de L'E.C.T., L'E.M.I.F.O.R.

Au moment où nous rédigeons ces pages, les médias Algériennes, ne cessent de parler d'une éventuelle dissolution de tous les holdings et par tout, des voix qui étaient jusque là timides, s'élèvent pour souligner l'inefficacité de ces holdings. D'une manière générale et pour la plupart des cadres gestionnaires, ces holdings sont synonymes de blocage, de bureaucratie. Toutes les décisions étaient de leurs ressorts. Les holdings avaient comme mission, nous répétaient beaucoup de gestionnaires, de faire « le sale boulot » c'est à dire restructuration des EPE pour la privatisation (compression d'effectif, dissolution d'entreprises privatisation).

Actuellement, une nouvelle configuration est mis en place par la CNPE . Celle-ci est justifiée par « une meilleure prise en charge de la gestion des capitaux marchand de l'état, de l'ouverture du capital et de la privatisation des E.P.E »⁽¹⁾ la nouvelle configuration des holdings a donnée cinq méga- holdings à la place de onze.

Une fois de plus, les sommes d'incertitudes concentrées sur les EPE, font qu'elles ne sont pas maîtresses de leur développement. Cette situation laisse désarmé les conseils d'administrations, Les décisions stratégiques leur échappent et par la, explique l'attitude de l'absence-présence de tout chacun. La démission et la résignation, survivances de Comportements déjà vu par le passé dans nos entreprises.

IV. D'AUTRES PESANTEURS A NE PAS OUBLIER

En plus des analyses ci-dessus, nous expliquant en quelque sorte l'échec de la transition de l'E.P.E vers l'économie du marché et par conséquent son incapacité à s'adapter, on trouve d'autres raisons et causes d'ordre interne, se rapportant au système d'action concret des différents acteurs en présence.

A titre d'exemples, nous pouvons citer :

La conduite du DG premier responsable de l'EPE en tant que PCA et DG qui n'est pas sérieusement motivé pour faire avancer les choses. Ce dernier est lié par un contrat de performance (10 Fois le SMIG) et certains avantages qui sont acquis quelque soit la situation financière de l'entreprise. Cette situation reconforte le DG/PCA et ne le pousse pas à améliorer « ses performances » entre guillemets.

Le statut DG- PCA : pose en lui même un problème, il y a absence de recul, de distanciation par rapport à la stratégie et son contrôle sur terrain. On est juge et partie. Il y a donc comme une certaine Myopie.

Ajoutons à cela la composante du CA lui même qui manque de compétence et de pertinence. Trois années d'exercices négatifs, ces derniers n'ont établis aucune stratégie de correction. Personne n'a tiré la sonnette d'alarme ?

Cela explique que le système de rente et de privilège fonctionne toujours et que le seul consensus repose sur la paix sociale elle même consolidée par un réseau d'allégeance.

¹- Article : « réorganisation du secteur économique public » publié dans le quotidien El - Watan du 04/06/2000.

Enfin le pronostic est fait, certains acteurs (cadres, cadres moyen et exécution) sont conscient que leur entreprise périlite, qu'à court terme, elle va « baisser le rideau, nous dira t-on. Serait-ce une expérience de transition avortée ? ». Pour cette entreprise, sa privatisation sera t - elle la solution ultime c'est ce que pensent en silence certains salariés.

Actuellement (Septembre 2002), on vient de nous apprendre que la SOMEWIT a belle et bien fermé ses portes. Sa liquidation est une affaire de jours.

Quant à son PDG, il a été nommé à la direction d'une autre entreprise publique locale. Serait – il pour sa liquidation aussi ?

TABLEAU N°27
ORGANIGRAMME DE SOMEWIT (E.P.L.)

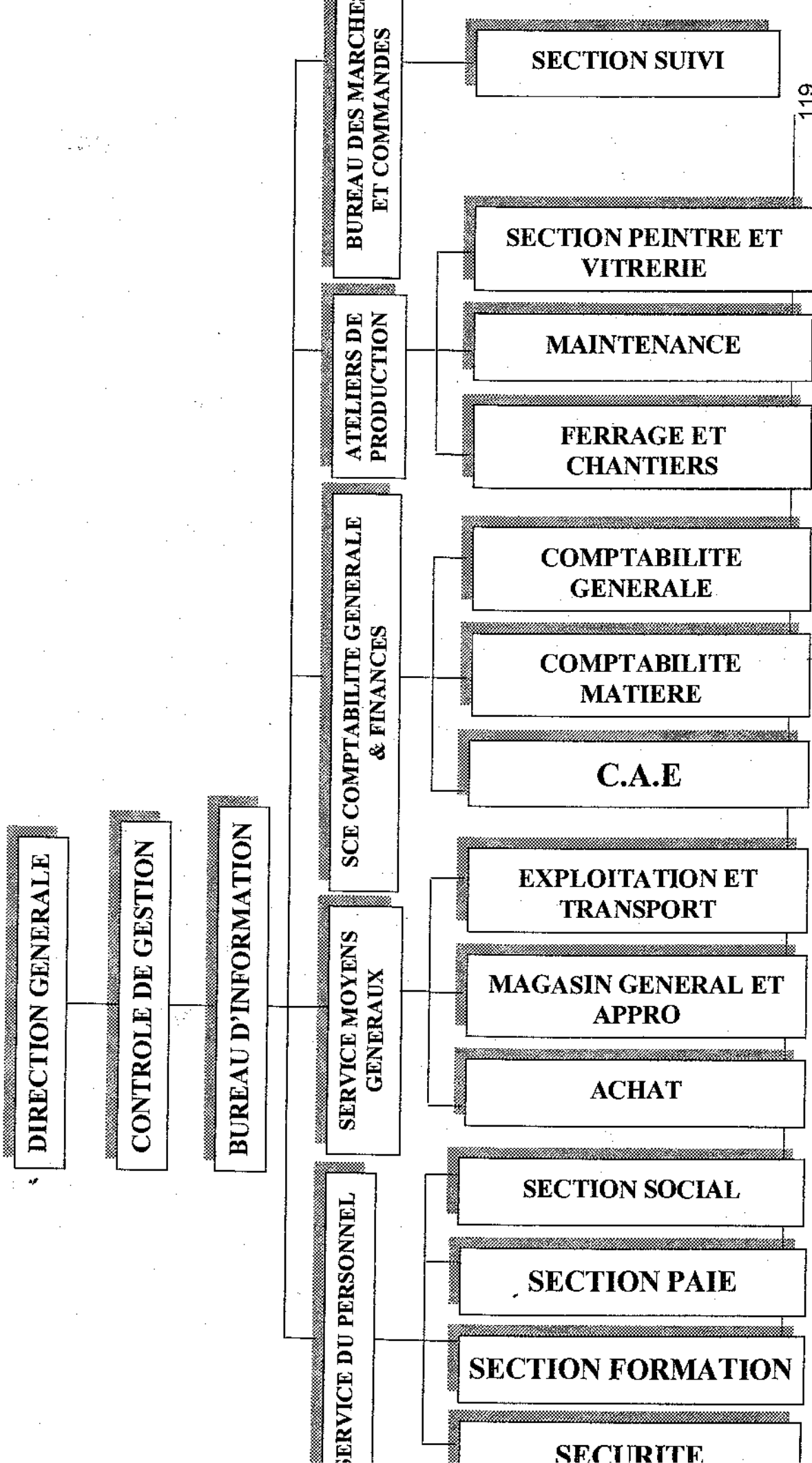
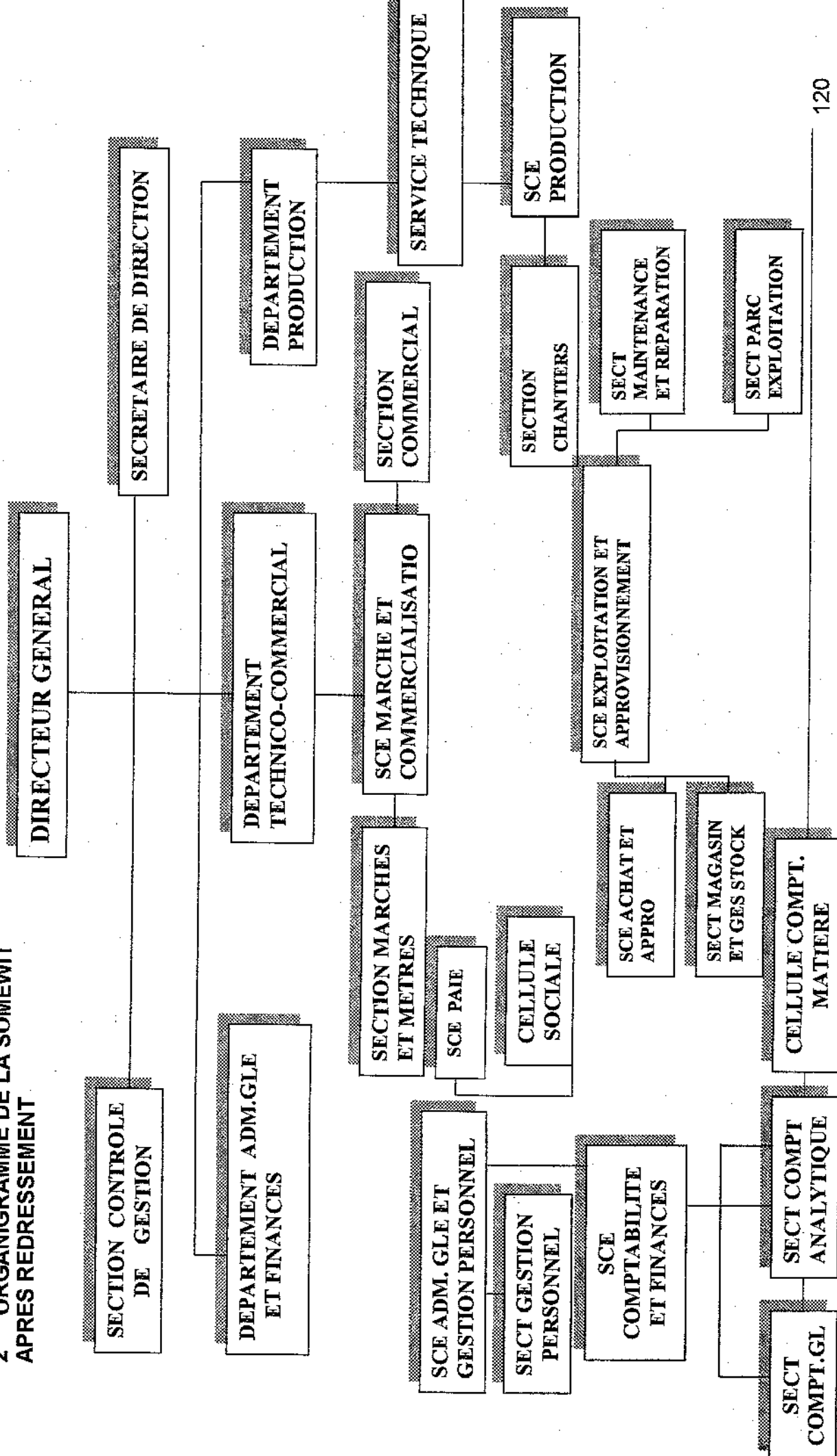


TABLEAU N°28
2^{ème} ORGANIGRAMME DE LA SOMEWIT
APRES REDRESSEMENT



L'ENTREPRISE

C.O.T.I.T.E.X.
SECTEUR DE TEXTILE

Les organisations n'ont pas d'objectifs, seul les individus ont des objectifs

(J. March)



Chapitre 5

LE CAS DE L'EPE : C.O.T.I.T.E.X.

SEBDOU

A l'instar des autres secteurs de productions, les textiles, et la COTITEX qui en fait partie, n'ont pas su se préserver des effets de la crise qui a suivi la chute du prix du baril de pétrole en 1986. L'effort de restructuration des E.P.E. entamé au début des années 1990 a mis ces dernières dans l'obligation, à la fois de s'acquitter de leurs dettes, et de se séparer d'une partie de leurs personnels. 40% des effectifs du secteur ont été licenciés ou obligés au départ volontaire, soit 27000 dans les textiles et 5500 dans la confection et ce dans la seule période⁽¹⁾ 1996 – 2002.

Il est clair que ce secteur agonise malgré les tentatives de mise à niveau, les efforts d'adaptation aux changements, que nous imposent la crise, la transition et la survie.

Bien sûr, la tâche s'annonce difficile. Alors quelles réponses va nous proposer la COTITEX Sebdo, objet d'étude pour apprivoiser le changement et survivre ?

I. PRESENTATION SOMMAIRE DE L'ENTREPRISE

La particularité de cette entreprise, dont le siège est le plus important, complexe se trouve à SEBDOU, réside en leur localisation dans une zone à vocation Agro- pastorale. Cette zone, SEBDOU et ses environs, a constituée le bassin de l'emploi le plus important pour cette entreprise. La majorité de l'effectif, Cadre moyens Maîtrise et Exécution, sont de la région. Cet élément est très important, il nous explique certains phénomènes liés aux comportements, et aux habitudes de travail que nous développerons ultérieurement.

¹ - Statistiques in Article « la lente agonie d'une industrie » - El Watan du 16 – 12 – 2002 (D. AMROUCHE).

Les autres complexes, deux se trouvent dans la région d'Oran et ne présentent pas cette particularité, leur effectif est cosmopolite. Par contre leur contingence est liée à une Technologie obsolète (datant de l'indépendance).

Issue de la restructuration de la SONITEX (voir organigrammes), La COTITEX – SEBDOU est créée en avril 1996 après avoir eu son autonomie en mars 1990. En tant que EPE-SPA, elle dépend de son unique actionnaire : Le Holding industrie manufacturière.

La COTITEX– SEBDOU est composée de trois unités de productions à savoir :

a) Le Complexe Textile de SEBDOU (1980) qui produit le jean DENIM et la GABARDINE avec un effectif au 31-12-1996 de 1225 agents

b) Le complexe Textile d'El - Karma (Oran) (1968), celui ci produit les draps de lit, avec un effectif au 31.12.1996 de 843 agents.

c) Le Complexe de OUED –TLELAT (ORAN) (1966), produit la cretonne, la Fibranne, avec un effectif au 31.12.1996 de 782 agents.

La COTITEX–SEBDOU évolue au même titre qu'un grand nombre d'entreprise de la Filière Textile (SOITEX – COUVERTEX – ENADITEX ...), dans un environnement très difficile eu égard de l'ouverture du marché et des contraintes et pesanteurs qu'un tel changement peut provoquer.

Signalons toutefois, que cette entreprise, objet d'étude, a connu de grands changements structurels et organisationnels, changements qui se sont terminés vers la fin de l'année 1998 par sa dissolution et la création de deux nouvelles Filiales. Notre étude, au gré de ses transformations, continue dans le complexe de SEBDOU qui est devenu Filiale DENITEX – SEBDOU.

II. L'ADAPTATION AUX CHANGEMENTS, OU COMMENT SURVIVRE ?

L'entreprise COTITEX – SEBDOU et la Filiale DENITEX actuelle sont le résultat d'un long processus de réformes et de restructuration tantôt répondant à la politique économique des différents gouvernements qui se sont succédés, tantôt voulant juguler les résistances aux changements provoquées par le poids des traditions locales et leurs tendances conservatrices.

Ce long processus de changement, qui a commencé à partir des années 1990, est caractérisé par une concurrence sans pareil posant sérieusement le problème de la survie de COTITEX et de toute la Filière Textile.

L'arrivée des nouveaux entrants sur le marché, avec l'ouverture de celui-ci aux firmes étrangères, le développement du secteur privé, la baisse drastique de la demande nationale cause de la dégradation du pouvoir d'achat d'une part et une mutation dans le comportement des consommateurs, vers la recherche de plus de qualité, d'autre part, menacent considérablement la COTITEX. EPE.

Ajoutons à cela les problèmes, nouveaux internes à l'EPE, posé par la restructuration elle-même tant organique que fonctionnelle (Compression d'effectifs, management ...) et qui à leur tour ont créés des dysfonctionnements par effet de boule de neige.

Toutes ces contraintes ont poussées l'entreprise, par réflexe de survie à mettre sur pied un plan de redressement interne (PRI) (1996 - 1998) constituant une charte de la stratégie de COTITEX- Sebou.

III. LE P.R.I DE L'E.P.E. (1996 - 1998)

Le programme d'action du PRI, dont certaines actions ont suscitées l'intervention de consultants externes, tourne autour des objectifs suivants :

- Le maintien de l'équilibre de la situation financière de l'entreprise (relativement équilibrée).

- Consolider la position de COTITEX sur le marché national la lecture de ce document nous a permis de résumer ses principales actions :

- Le recentrage des activités sur les produits porteurs (DENIM, JEAN, GABARDINE et DRAP DE LIT).

- Moderniser le potentiel de production surtout celui d'EL KERMA et d'OUED TLELAT, trop vétuste pour élever le productivité.

- Amélioration des modes de gestion et réorganisation du travail (Management).

- Le délestage de certaines activités annexe (Cantine, Coopérative).

Le traitement du volet social (compression d'effectif ⁽¹⁾, départ volontaire, retraite anticipées ...)

- La recherche des partenariats locaux et étrangers.

Notons en premier lieu, que ce document renferme les actions managériales de type classique : réflexes tayloristes.

¹- L'EPE Compte réduire son effectif de 240 agents.

Qu'en est-il de sa réalisation ?

Compte tenu de ses actions ambitieuses projetées, il n'a été concrétisé que ce qui suit :

Un assainissement des effectifs pour dégager la pléthore. L'effectif à fin octobre 1998 était de 404 agents.

L'élévation des qualifications notamment par un programme de formation où son budget prévisionnel est de l'ordre de 5 millions de DA en moyenne par an⁽¹⁾.

Le développement de la communication sociale : point important mais quand même bien difficile à atteindre vu l'ancrage dans les esprits d'une certaine culture locale particulière surtout pour le Complexe de SEBDOU.

Cette culture se caractérise par le gommage de la différence, par la recherche d'avantages matériels, se rapportant aux salaires et promotion et d'habitudes de travail liées aux "saisons".

Peut-on enrayer ces habitudes, et ces comportements ? Les faire remplacer par une nouvelle culture d'entreprise ? Répondre par l'affirmatif, serait impossible, car cette pratique est ancrée dans la mémoire collective et constitue un revenu supplémentaire.

L'élagage des activités telle que la cantine, la coopérative, le parc auto ... a été réalisé.

La chasse au surcoûts et la réduction des charges et cela par l'économie d'énergie, le contrôle de consommation, la réduction des frais de mission ...

Pareil actions ont eu un effet positif dans la réduction de l'effectif, de la masse salariale et des charges.

Enfin l'application du programme de consolidation du système de gestion, du plan directeur d'informatique, de la mise sur place d'une comptabilité analytique, du traitement du volet social dans ses différents aspects. (Départ volontaire – retraite) et le commencement des études de marché (Marketing oblige).

Face à un environnement en plein changement, avec une situation financière très limitée, la COTITEX- SEBDOU peut-elle mener à bien cet ambitieux programme de redressement ? Cette mise à niveau ? De briser les résistances ? L'état d'esprit qui prévaut à l'heure actuelle ? L'enjeu est de taille !

¹ - In document PRI / COTITEX-SEBDOU (Avril 1997).

IV. LA FILIALE DENITEX (FEVRIER 1998)

Issue de la restructuration de COTITEX – SEBDOU, la nouvelle Filiale DENITEX peut elle s'adapter et survivre ? Offre t'elle de nouvelles réponses, de nouvelles opportunités ?

Nous observons d'abord que le processus de restructuration de l'entreprise a été mené avec les mêmes hommes donc avec les mêmes routines cela d'une part et d'autre part la nouvelle filiale commence avec un lourd héritage, beaucoup de contraintes et pesanteurs qui la rendent encore plus fragile devant les agressions de plus en plus vives de l'environnement.

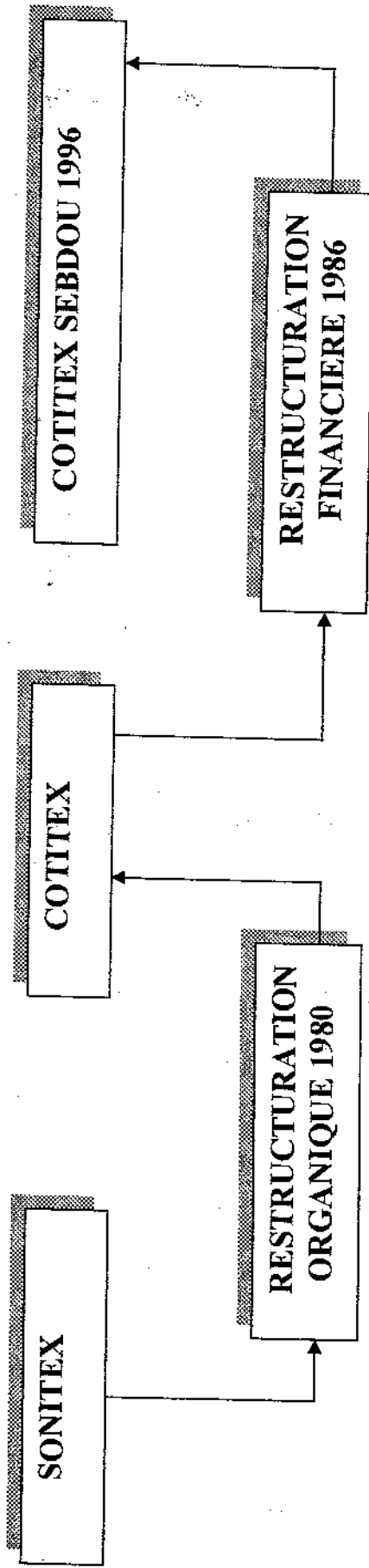
Résumons ces contraintes : un climat social morose, des comportements d'attentisme et de prudence de la part des cadres, des habitudes de travailler et des manières d'agir contraire à toute rationalité, une situation financière difficile (mévente, sur stock, concurrence déloyale) un syndicat revendicatif (salaires et accessoires), une absence de motivation accentué par un esprit d'insécurité ... Tous ces problèmes et contraintes nous font penser à la stratégie du suicide collectif et a un pronostic de fermeture soit par privatisation ou liquidation, à moins, que la nouvelle filiale, n'opte pour le partenariat, comme dernière forme de sortie de crise. Cette dernière forme (Partenariat) peut offrir de nouvelles opportunités et un nouvel apprentissage managérial. Encore faut-il faire vivre au quotidien cette filiale ?

Coté social, nous continuons d'observer les luttes des forces en présence pour s'accaparer du pouvoir syndical, conseil d'administration, délégué du personnel et le mettre au profit d'abord du clan, de la tribu. Une fois encore, et même dans sa mutation, la résistance est inconsciente, les véritables intérêts des acteurs se situent en dehors de la sphère de production. La fonction économique est sacrifiée au profit du social.

Il faut dire cependant que cette tendance est générale, elle concerne toutes les entreprises objet d'études et on peut nettement la généralisée à toutes les entreprises publiques économique en Algérie.

En attendant, la COTITEX est dans l'expectative. On dirait qu'elle " somnole ". Pourtant le marché existe, l'équipement est encore fiable... reste l'ultime déclic, celui d'innover pour survivre.

TABLEAU N°29
ORGANIGRAMME COTITEX : HISTORIQUE ET EVOLUTION

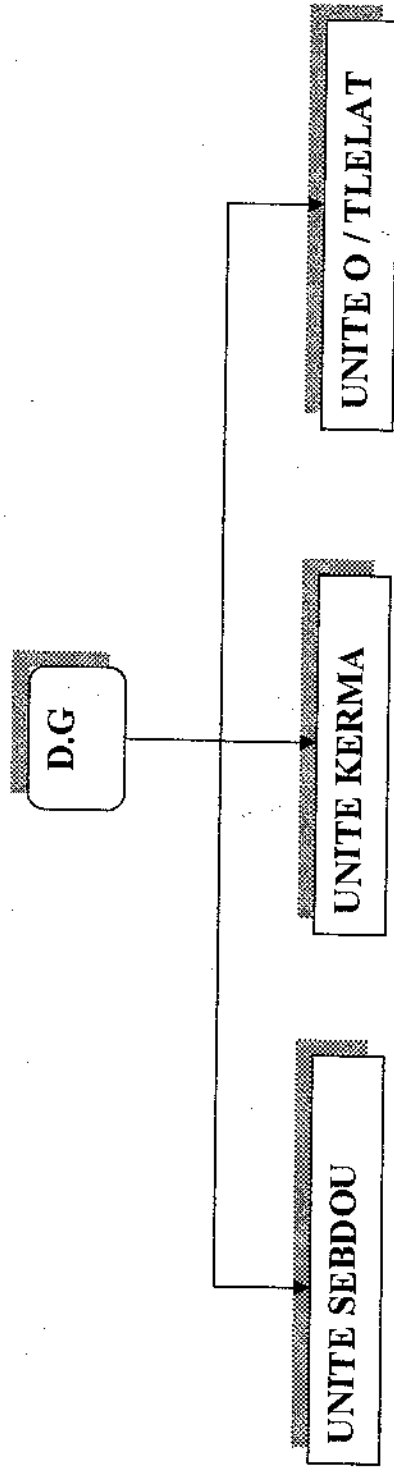


La 1^{ère} restructuration de SONITEX a donné plusieurs entreprises comme :

- COTITEX
- ENADITEX
- COUVERTEX
- SOITEX
- ETC...

Source : Document interne de l'entreprise

TABLEAU N°30
ORGANIGRAMME DE COTITEX SEBDOU (EPE, 1996)

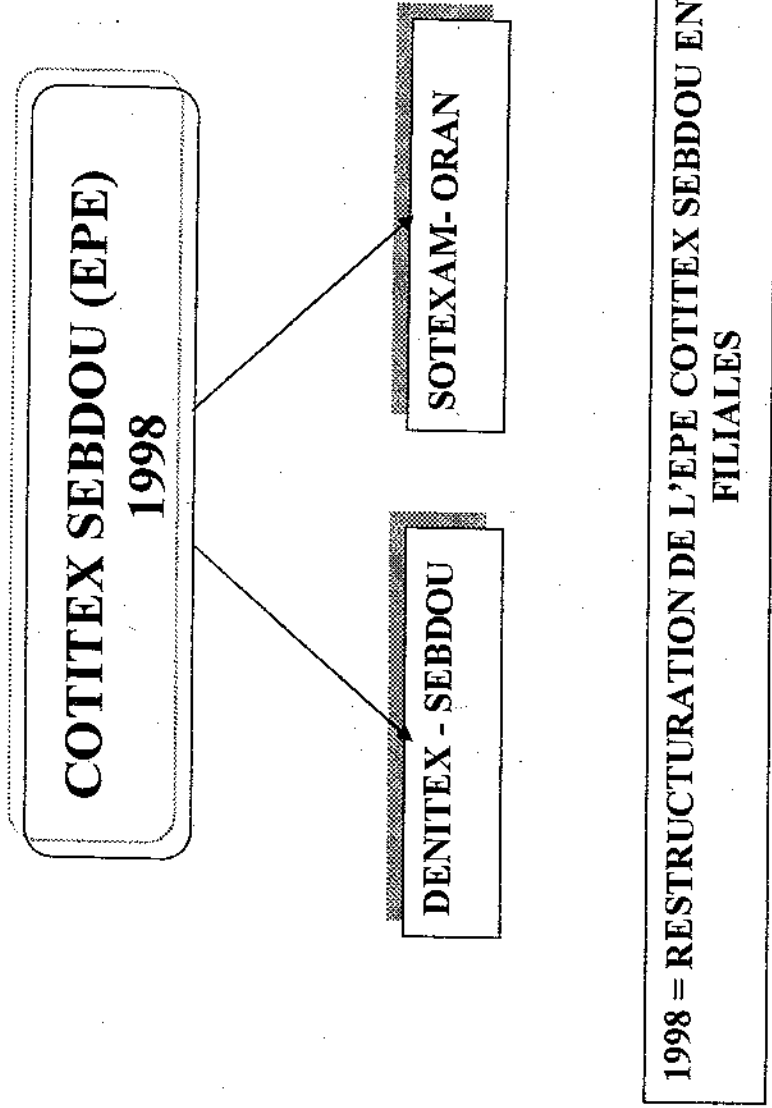


1996 = PASSAGE A L'AUTONOMIE ASSAINISSEMENT FINANCIER CONVENTION COLLECTIVE (1990)
1997 = PLAN DE REDRESSEMENT INTERNE + VOLET SOCIAL

Source : document interne de l'entreprise

TABLEAU N°31

ORGANIGRAMME : FILIALISATION DE COTITEX SEBDOU



Source : Document interne de l'entreprise

L'ENTREPRISE

E.C.T.
B.T.P.

Les organisations constituent des anarchies organisées

(M. A. Cohen et Alii, 1972)



Chapitre 6

LE CAS DE L'EPE : E.C.T.

L'entreprise de construction de Tlemcen (E.C.T) est créée le 13-11-1982 après restructuration de l'entreprise DNC-ANP. L'ECT est devenue S.P.A. en novembre 1993 sous l'égide de son actionnaire unique le holding bâtiment et matériaux de construction (B. M.C).

Devenue autonome à partir de 1991, après avoir bénéficié d'un important assainissement financier, cette entreprise qui est structurée en mono-unité, adopta deux plans de redressements, le premier en 1995 et le second en 1997 et ce avec le concours du Centre National d'Animation Technique d'ORAN (CNAT).

L'étude de ces documents, PRI, nous ont permis de saisir la volonté de changer, de s'adapter et d'essayer de canaliser les comportements vers une nouvelle culture imposée par les nouveaux déterminants de l'économie de marché.

Les objectifs inscrits dans ces plans, nous les avons résumé comme suit :

I. LES PRIORITES D'URGENCE

- Le recentrage de l'activité de l'entreprise vers les gros œuvres.
- L'élagage de tous les corps d'état secondaire (C.E.S.).
- La réévaluation des opérations inscrites sur le plan de charge.
- La cession des stocks - morts, des équipements réformés
- La réduction de la pléthore et la restructuration des fonctions par un audit conséquent.
- La motivation des hommes.

Dans la pratique, et sur le terrain, beaucoup de choses ont été faites, nous citerons à titre d'exemple :

1.1. La compression d'effectif

Cette action a connue une réduction de 740 agents⁽¹⁾.

Cette opération comprend toutes les formes de compression :

- Départ volontaire
- Retraite normale et anticipée ⁽²⁾.

1.2. La Motivation

Cette opération concernait la rémunération au rendement. Une nouvelle expérience a été introduite est testée au niveau des chantiers, elle concernait le système de rendement individuel.

Les résultats de l'expérience ont été jugés appréciables et ont permis la motivation du collectif par rapport aux objectifs arrêtés et au temps imparti. Le salaire variable a été accepté.

1.3. La formation

Beaucoup d'actions de formation ont été réalisées et concernaient presque toutes les fonctions, à savoir : GRH, gestion de stock, contrôle de gestion, informatique etc ...

Ces types de formation ont été encadrés par des centres de formations spécialisées tel que le centre de perfectionnement des cadres CPC, CEFREC, L'ISTG ...

II. L'ECT CONFRONTE A L'ECONOMIE DE MARCHÉ

Les réflexes et les pesanteurs !

Un des problèmes important que rencontre l'entreprise et celui relatif au rétrécissement en peau de chagrin de la demande publique en matière d'habitat social et d'équipement collectif.

Cette situation entraînera une perte drastique du chiffre d'affaire ; un manque à gagner considérable et des coûts d'exploitation très élevés. Notons pour illustrer ce fait, le projet Bab-El-Assa qui est passé de 100 logements à 06 et celui de

¹ - L'Effectif était de 1600 en 1991, de 840 agents en 1994 et 543 en 1995.

² - Loi 94 - 11 relative à la retraite anticipée.

SEBDOU qui, lui, est passé de 136 logements à 15 logements et l'annulation de bien d'autres projets.....

D'autres problèmes, viennent asphyxier l'entreprise entre autre celui relatif au recouvrement des créances qui accusent un grand retard et des situations impayées pour faute de crédit de paiement.

Le second relatif au refus par la Banque (CPA) de toute ligne de crédit à l'entreprise car celle-ci est en situation de découvert.

Cette "hostilité" des partenaires et de l'environnement ⁽¹⁾ pousse les cadres dirigeants à adapter le principe du "compter sur soi" et de commencer par la chasse aux surcoûts. Réflexe qui a commencé par la vente aux enchères du matériel vétuste et reformé (camions - bétonnière - grue - véhicule léger ...).

D'autres mesures de réorganisation du travail ont été appliquées, surtout celles qui concernent les centres d'activités où le contrôle du travail est devenu plus formel, plus sévère.

III. DE LA SURVIE ASSISTEE A LA DISSOLUTION PROVOQUEE !

La décision de dissolution ou de liquidation de l'ECT a été décidée par le holding BMC sous - couvert du CNPE en janvier 1998.

Cette dissolution est annoncée par le discours officiel comme étant une nouvelle tentative de redéploiement de l'entreprise pour lui donner sa deuxième chance.

Le redéploiement pouvait se faire selon les différentes formes mise en vigueur la première dépermanisation⁽²⁾ des effectifs, c'est à dire le changement dans la relation du travail elle même, la rendre contractuelle, donc beaucoup plus flexible.

La deuxième forme c'était la cession d'actif ou profit des travailleurs. Le Holding en a proposé 05 SARL, les travailleurs, eux, ont voulu les regrouper en une seule SARL. Enfin la privatisation qui consiste à vendre l'EPE aux tiers.

Cette liquidation⁽³⁾ n'a nullement été une surprise pour les travailleurs, ces derniers l'attendaient " Nous étions en quelques sortes préparés psychologiquement

¹ - Phrase aussi rédigée dans le rapport d'additif du DG au CAM du 18/09/96

² - Dépermaniser : C'est à dire changer la relation du travail. le travailleur se trouve sous contrat avec l'entreprise. Cette formule a été déjà réalisée dans d'autres entreprises du secteur d'activité exemple la SEROR - Tlemcen.

³ - Voir décision de l'AGEX du 14/01/1998 résolution de l'AGEX (Assemblée Générale Extra-ordinaire).

(conditionnés), nous avaient répondu, les uns ». « Nous espérions être les premiers bénéficiaires » « nous rétorquaient -d'autres ».

A la veille de la dissolution, l'effectif était de 427 agents. Aujourd'hui (avril 2000) ou nous rédigeons ce cas, seul 38 agents - pour la plupart - des agents de sécurité - attendent toujours le dénouement -d'une liquidation qui dure ?!

Nous nous sommes intéressé aux réponses des travailleurs face à cette dissolution, nous avons recueillis deux sortes de réponses ou deux types d'explications.

La première, certes, plus objective est relative à l'hostilité de l'environnement. Nous trouverons une panoplie de causes : Absence de crédit, créances impayées, rétrécissement du marché, concurrence par le logement promotionnel (EPLF BECT, Privé)

A signaler que ces sortes de réponses et explications sont données par les cadres et cadres moyens qui savent, qui connaissent, la situation de l'entreprise. C'est l'aspect formel qui est mis en avant garde.

La seconde, en quelque sorte "politique" puisqu'il y a eu préparation psychologique des travailleurs à cette opération pour qu'elle puisse se faire en douceur, sans choc.

C'est du moins l'explication qui nous a été dite par les travailleurs et aussi certains cadres.

L'instrument employé étant le blocage du salaire pendant presque dix mois⁽¹⁾. Ce blocage fit son effet en démobilisant les travailleurs, en leur faisant prendre conscience de la fragilité de leur entreprise et du devenir incertain et par conséquent à créer chez eux le réflexe de "chacun pour soi" et "sauve qui peut !"

Ainsi s'explique le départ massif des travailleurs tout azimut, la résignation des uns, l'absence - présence des autres.

Ainsi, s'explique aussi l'acceptation du changement, fut-il si brutal, comme l'a été la décision de liquider les actifs de l'E.C.T.

Par ailleurs, ceux qui ont "résister au changement" quelques syndicalistes et les fils de chouhadas ont voulu bénéficier de la cession d'actif a leur profit : stratégies des acteurs oblige.

¹- De Mars 97 à Décembre 1997 la situation des salaires n'a été débloquée qu'à la fin de Décembre 97 avec paiement de tous les arriérés

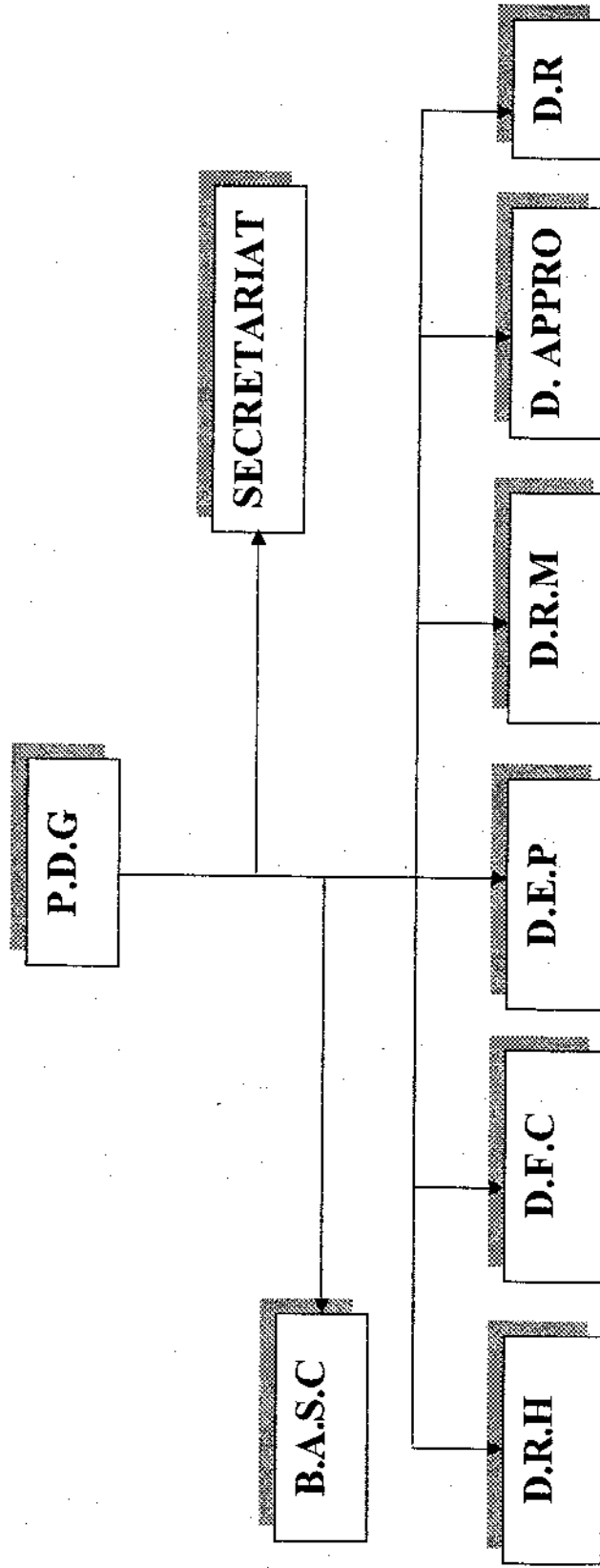
A ce jour, la situation reste confuse, personne ne peut prédire l'éventuel dénouement que prendra cette expérience de liquidation, ni à qui va-t-elle profiter ?

Partant, donc de cette expérience de l'ECT, notre curiosité scientifique, nous poussa à s'investir dans ce domaine pour voir, si ailleurs, dans d'autres entreprises du même secteur, la même chose est en train de se faire. Y-aurait-il une même préparation psychologique des travailleurs à la dissolution ? Epousera-t-elle la même forme ? C'est à dire le blocage des salaires : Garant d'une démobilisation.

Une fois encore, le terrain, nous le confirme, il existe bel et bien d'autres entreprises du même secteur qui ont connu ou connaissent la même chose (BATIWIT – ENTREBAPT). « C'est une affaire de quelques mois et notre entreprise sera dissoute et privatisée nous dira-t-on ici et là ». En attendant, les fils des chouhadas tiennent bon et veulent médiatiser l'affaire. Y réussirons-t-ils à sauver les meubles ?

La liquidation, elle, continue en silence.

TABLEAU N°32 ORGANIGRAMME DE L'ECT APRES AUTONOMIE ET PLAN DE REDRESSEMENT, 1995



Source : Document interne de l'entreprise

L'ENTREPRISE

E.C.O.
CERAMIQUE

Les institutions ne valent que par les hommes qui les dirigent



Chapitre 7

LE CAS DE L'EPE : E.C.O.

I. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

L'ECO (entreprise céramique Ouest) est issue de la restructuration de l'entreprise nationale SNMC (Société nationale des matériaux de construction) et ceci pendant les années quatre vingt (1980).

L'ECO est ainsi créée, par décret en 1982, elle est passée à l'autonomie en 1989 elle est alors constituée en EPE- SPA.

Jusqu'à l'année 1998 date d'une nouvelle restructuration, l'ECO, entreprise régionale regroupait trois unités celles de Ténès (sanitaire) celle de Ghazaouet (céramique) et celle de Remchi (carreaux et faïence). Elle pilotait deux projets, l'un à Théniet El Had pour la production de carreaux (wilaya Tissemsilt) et l'autre à Ain Tedles (Mostaganem).

Avec un effectif de 1500 travailleurs, l'ECO adopte le règlement intérieur en 1992, première mesure de son autonomie ainsi que la convention collective en Mars 1993.

II. LE CHANGEMENT DANS L'ECO

Deux slogans servaient de LEITMOTIV à l'EPE- ECO pour appliquer la stratégie du changement. Ces deux slogans étaient : « la politique de motivation » « la formation, une nécessité pour le changement ».

En effet, l'originalité de cette EPE- SPA par rapport aux autres entreprises, objet d'étude réside dans l'importance qu'à accorder l'ECO à la politique des motivations du personnel d'abord et du souci de la formation des hommes ensuite ; c'est un chemin différent par rapport aux entreprises étudiées.

II.1. Le nouveau système de motivation

A l'instar des tâches de restructuration de réorganisation allant dans le sens du redressement de l'entreprise, tâches que d'autres entreprises ont intégré dans leurs plans de sauvetage (PRI et plan de réhabilitation), l'ECO, nous semble t'il a insisté beaucoup sur le système de stimulation et de motivation pour faire accepter le changement.

Ce nouveau système, qui vient se substituer à l'ancien, connu sous le nom de PRI- PRC⁽¹⁾ a pour objectif de :

- Privilégier l'effort individuel
- Créer un nouveau dynamisme au sein d'un même collectif
- Développer l'initiative et le sens de responsabilité.

Réflexe quand bien même Tayloriste ce nouveau système vient corriger les injustices, les carences et les applications bureaucratiques de l'ancien système PRI - PRC.

Cette stimulation nouvelle, se résume dans l'octroi d'une prime de rendement (PR), prime fixée à 40 % du salaire de base (SB) pour les services techniques, c'est-à-dire services opérationnels liés à la production. Ces 40% sont réparties comme suit :

- 35 % liés au rendement individuel.
- 05 % liés à l'appréciation de la hiérarchie

Quant aux services administratifs le taux de la PR est fixé quant à lui à 35 %.

Ce taux est lui-même réparti comme suit :

- 30 % mesurant la contribution du personnel lui-même
- 05 % appréciation du responsable

Cette prime de rendement (PR) est attribuée aux travailleurs suivant leur rendement avec un bonus si ses derniers peuvent dépasser le seuil maximum de rendement.

Certes, ce nouveau système de motivation, introduit par l'ECO, fait ressortir les différences de compétences, d'habilité, d'expérience, de niveau de qualification dans le même collectif. Il lie aussi cette prime (PR) à un niveau de productivité et permet donc au travailleur d'améliorer monétairement son salaire.

¹- PRI : Prime de Rendement Individuelle; PRC : Prime de Rendement Collective ; voir Décret 80- 48 du 23/02/1980

Ce système, introduit timidement en 1991 a fait l'objet d'une minutieuse expérimentation. Ce test a permis à la hiérarchie de faire de corrections et des enrichissements. Ce système a été appliqué et étendu à toute l'entreprise à partir de Juin 1996.

II.2. La formation : un gage à la réussite

Partant d'un diagnostic complet de l'organisation, l'ECO a inclus la formation comme un impératif prioritaire garant de sa survie et de son efficacité. Cependant, la formation des hommes ne reste qu'un projet à valoriser en parallèle des actions de redressement urgents telles que :

- Le volet social par la mise à la retraite anticipé
- La réorganisation des structures en amont et en aval. Opération qui n'est pas encore terminée eu égard des changements imprévisibles qui secouent l'entreprise.
- Le recrutement des cadres et ingénieurs qui s'est fait entre 1998 et 2000, ce recrutement "nécessaire" pour la survie des trois nouvelles filiales pour encadrer la production a concerné :

- 20 Ingénieurs et techniciens supérieurs pour TENES.
- 10 Ingénieurs et techniciens supérieurs pour GHAZAOUET.
- 10 Ingénieurs et techniciens supérieurs pour REMCHI.
- 05 Cadres au niveau du groupe ECO – TLEMCEN.

Ce recrutement de nouvelle ressource humaine dans sa quantité et sa qualité est un phénomène en soi. Durant toute notre étude sur le terrain, dans toutes les entreprises objet d'étude, nous n'avons pas vu de recrutement. Les entreprises semblaient être hermétiques et allergique à tout recrutement. L'effet contraire se produisait certaines entreprises pour ne citer que ERIAD – SBA avait perdu un encadrement de taille (Cadres dirigeants, Ingénieurs et Techniciens supérieurs). Celui-ci préférait partir en départ volontaire ou en retraite anticipée pour rejoindre un travail bien rémunéré qui les attends dans le privé ; (Cas des Ingénieurs Meuniers et Techniciens en maintenance).

Peut en parler dans ce cas de « Myopie gestionnaire » de la part des cadres dirigeants responsables de cette « Fuite de cerveaux » (compétence) vers le privé ?

Le cas ECO me paraît anachronique et original par rapport aux autres études de cas. En plus du recrutement de ces cadres par ECO pour garder la « barque à

flot » ou pour « guider la croisière », la formation demeure aussi une exigence pour assurer une production et un service par une démarche assurance qualité. C'est à cet effet qu'un programme de formation a été établi entre ECO et l'INDEFOC⁽¹⁾ et concerne une formation interne sur le Tas. Actuellement le projet ou le plan d'action de la formation est à l'étude en collaboration avec cet institut. Son urgence et sa pertinence est à signaler car le groupe ECO accuse :

- Un personnel vieillissant important. La pyramide des âges nous montre que le personnel de plus de 46 ans représente :
 - 31,05 % de l'effectif de la Filiale CERAMIT
 - 30,00 % de l'effectif de la Filiale CERAMIR
 - 34,41 % de l'effectif de la Filiale CERAMIG

Ajoutons à ce vieillissement l'absence de niveau d'instruction où :

- 65 % de l'effectif est sans niveau à CERAMIT.
- 55 % de l'effectif est sans niveau à CARAMIR.
- 60 % de l'effectif est sans niveau à CARAMIG.

Ce pourcentage semble nous dispenser de tout commentaire et légitime en quelque sorte les actions de formation, de recrutement de la réhabilitation et la valorisation de la ressource humaine « *il n'y a de richesse que d'hommes* » disait le philosophe J. BODIN.

¹- INDEFOC = Institut National de Développement et de Promotion de la Formation Continue.

III. LES ACTIONS DE DEVELOPPEMENT DE L'ECO

Où la stratégie de survie !

Les restructurations du groupe ECO ont permis la création de trois Filiales dénommées.

- **CERAMIG** : SPA Ghazaouet spécialisée dans la production et la commercialisation d'articles en céramique sanitaire.
- **CERAMIT** : SPA Ténès (Wilaya de Chlef) spécialisée dans la production et la commercialisation d'articles en céramique sanitaire.
- **CERAMIR** : SPA Remchi, spécialisée dans la production et la commercialisation des carreaux et Faïence Mural.

L'ECO détient aussi les participations dans d'autres entreprises à raison de :

- Filiale CAROSAL Oran 60 % du capital détenu par ECO.
- Filiale S.O.F.E.L.D. Annaba – 40 % du capital détenu par ECO.
- Filiale S.P.L.O - Oran – 40 % du capital détenu par ECO.

Quand aux actions de développement qui s'inscrivent aussi dans la stratégie du changement. Nous les résumons comme suit :

III.1. Les investissements

Ces investissements ont permis :

* L'extension - reconversion de l'usine Remchi qui a été mise en service à partir de 1995 et qui est devenue Filiale en 1998.

* L'extension – rénovation de l'usine de Ténès où une capacité de 200 000 pièces par ans a été ajoutée, donc une augmentation en production et un gain en productivité.

* Une ligne EVIER est rentrée en service à partir d'Août 2000.

* Une ligne Receveur de douche qui a été mise en service à partir de janvier 2001.

Ces exemples, marquent les efforts du groupe ECO et soulignent la démarche du changement organisationnel qui tend à régler les problèmes de performance de l'entreprise tant interne qu'externe. La survie Oblige !

III.2. Les projets en cours

Beaucoup de projets sont en cours, ils rentrent dans le cadre d'une politique de partenariat pour élargir les opportunités d'expériences, d'apprentissages et donc de réussite. Nous citons à titre d'exemple :

- Le projet de la SOUAFLIA (Mostaganem) pour la production de carreaux de sol ;
- L'extension et la réhabilitation de la Filiale Ghazaouet pour l'augmentation de la capacité de production (+ 250.000 pièces / an).

La spécificité de cette entreprise par rapport aux autres-, que cette dernière E.C.O. a su gérer le changement et profiter des opportunités qui se sont présentées à elle, à savoir :

- La GRH dont cette entreprise est ses filiales, a été réhabilitée. Le problème de la formation a été bien pris en charge et découlant des besoins exprimés. La notion de la formation a été vue comme une valeur ajoutée et non pas comme un coût.

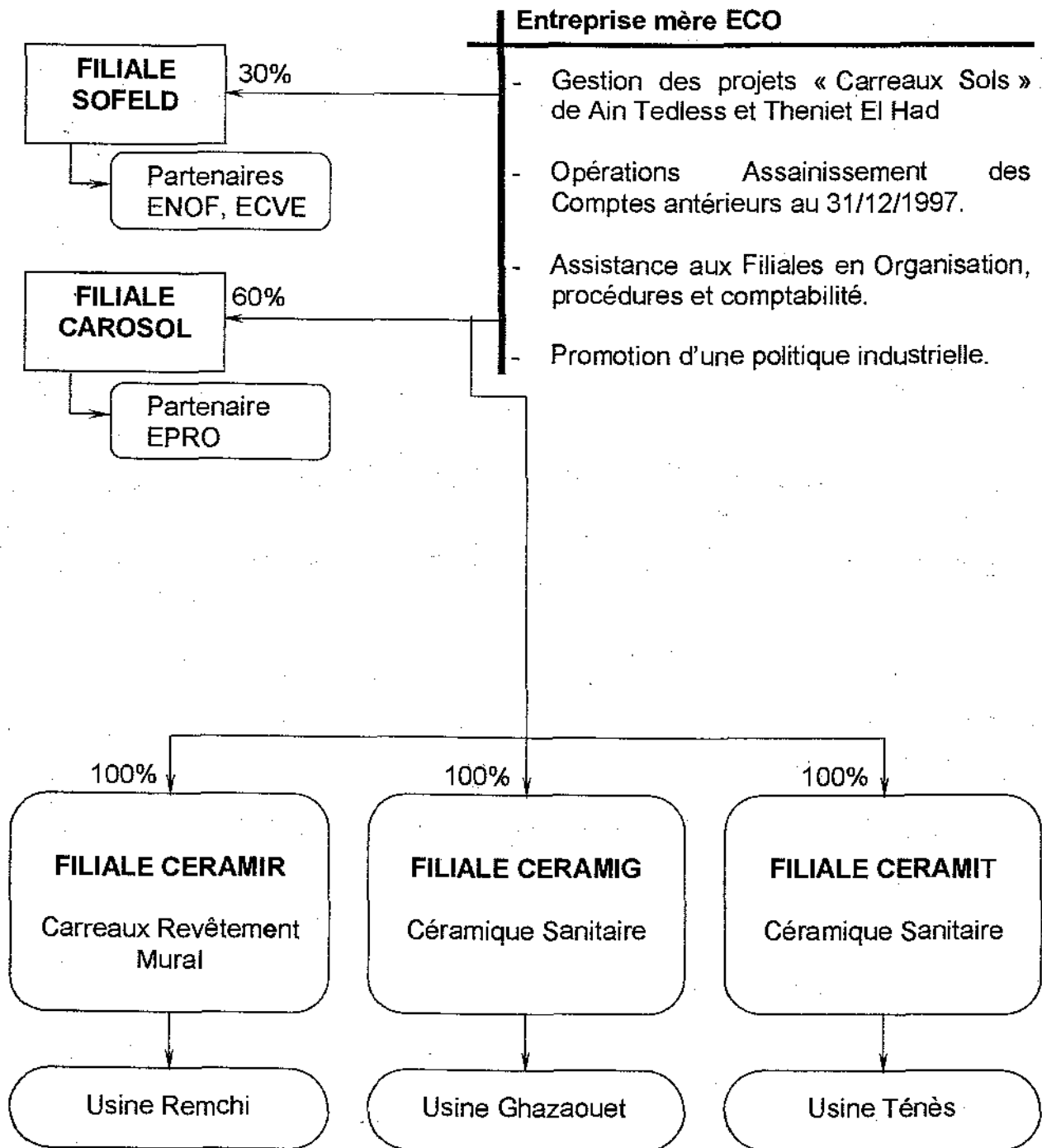
- Il y eu investissement aussi dans la technologie pour moderniser l'outil de production (filiale de Remchi).

- La mise à niveau et la certification iso 9000/2000 est inscrite comme action à réaliser nous dira – t – on.

- A l'instar des autres entreprises, objet d'étude, l'E.C.O. a recruté des cadres, ingénieurs et techniciens, le taux d'encadrement est positif. On a des cadres formés, motivés qui s'impliquent. C'est peut être cela qui nous explique les changements positifs dans la gestion et la nouvelle vision de tout un chacun.

Toutes ces actions, nous montrent les efforts de l'entreprise E.C.O. et ses filiales aux adaptations, aux changements. Elles nous montrent de toute manière la capacité de nos cadres à apprivoiser le changement.

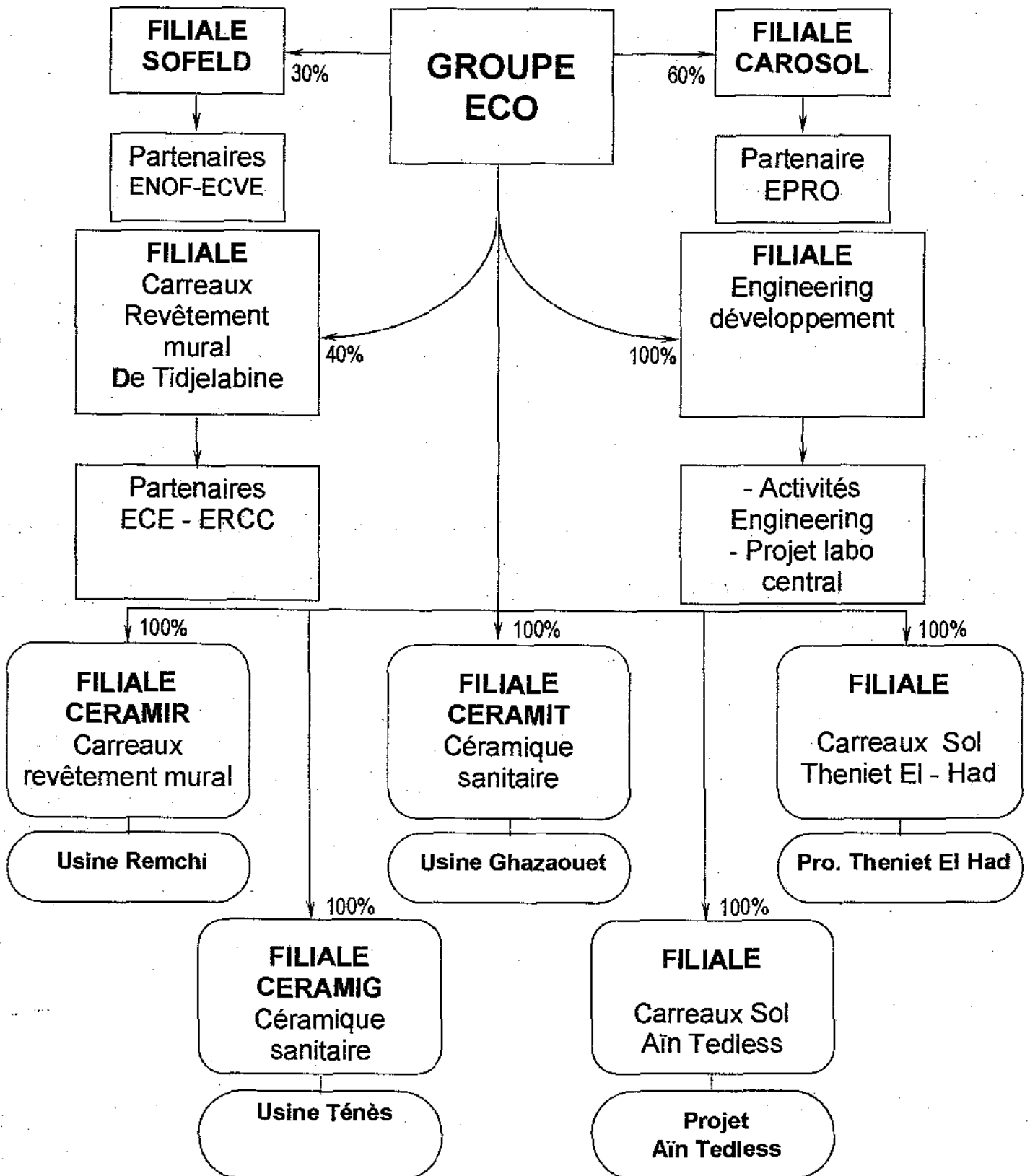
TABLEAU N°33
Schéma De Restructuration
Arrêté Par L'AGEX DU 16/12/1997



➔ Antérieurs à l'opération Restructuration. Document ECO

Source : Document interne de l'ECO

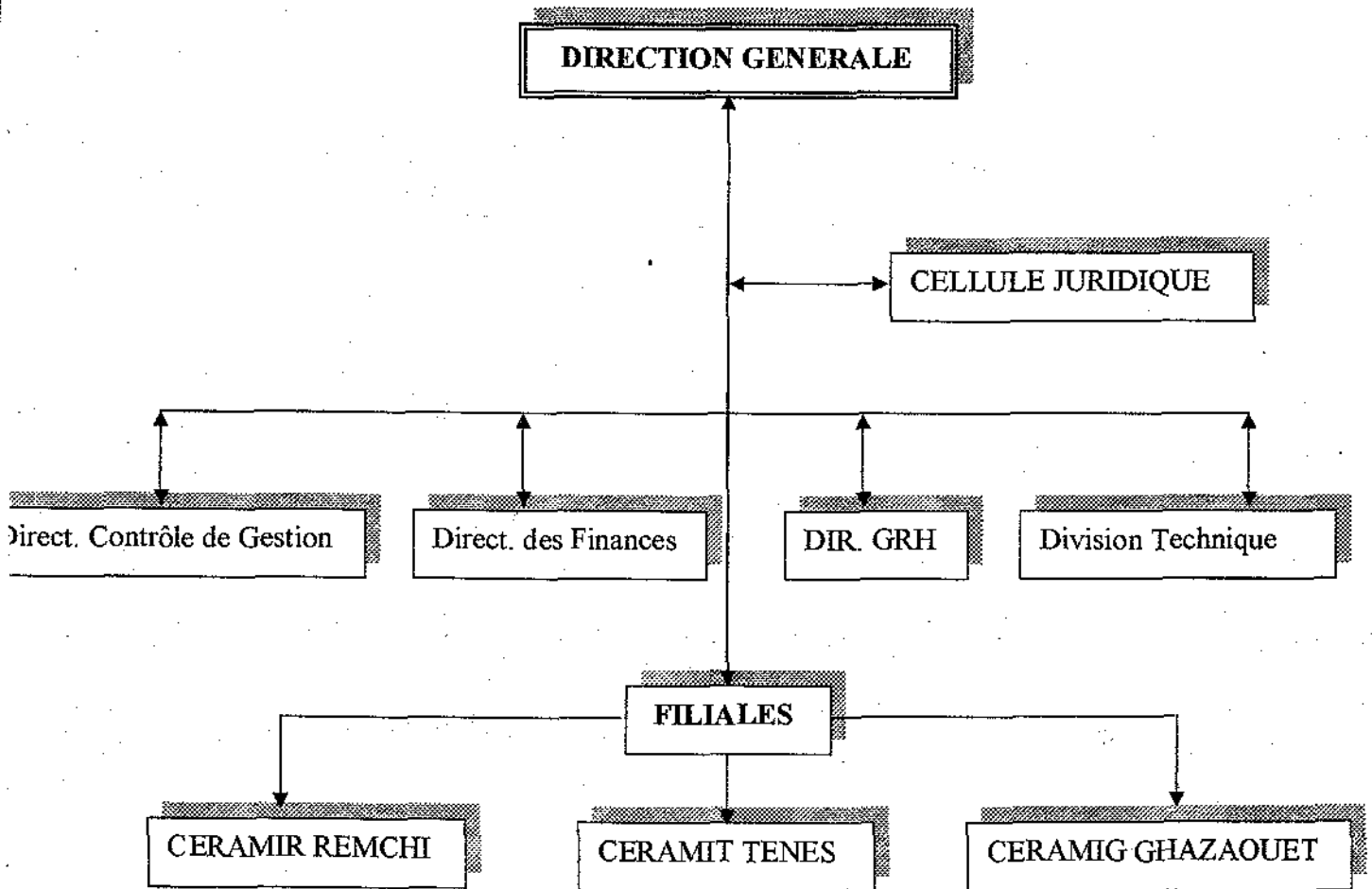
TABLEAU N°34
SCHEMA DE RESTRUCTURATION DEFINITIF PROPOSE



Source : Document interne de l'ECO

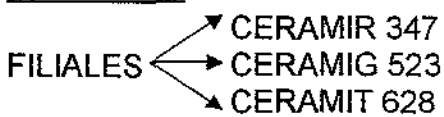
→ Dossier transmis pour décision au Holdino BMC le 28/03/1998 Document ECO

**TABLEAU N°35
LE GROUPE E.C.O.**



ORGANIGRAMME ACTUEL
ECO - 2001

EFFECTIF



PROJET = SOUAHLIA 21
TENIET EL HAD 20

GROUPE - ECO

Source : Document interne de l'ECO

CONCLUSION

DE LA RECHERCHE SUR LE TERRAIN

« Vivre seul et libre comme un arbre et fraternellement comme une forêt »

(N. Hémond)



Conclusion Générale

De

La Recherche Sur Le Terrain

Les limites d'une expérience de transition

L'étude empirique nous a conduit, à mettre à jour la conduite du changement entrepris dans les entreprises et à nous interroger sur les comportements et les logiques des acteurs dans les entreprises.

Les entreprises, objet d'étude, ont des histoires bien différentes, pourtant elles ont toutes un point commun : Elles ont toutes changées ! Leurs acteurs aussi !

On peut repérer les modifications du changement dans le discours et le comportement des acteurs, Nous avons vécu, assisté avec eux, aux nouveaux apprentissages aux nouvelles capacités de jouer comme dit CROZIER. Nous avons pu constater les réflexes nouveaux, des dirigeants, des salariées, du syndicat, pour essayer de s'adapter, de survivre.

L'apprentissage managérial ou organisationnel, aux sens de découvertes et d'acquisitions par les acteurs de nouveaux modes rationnels, de nouvelles capacités collectives, se fait au quotidien. Nous l'avons souligné à maintes reprises, de nouveaux réflexes de gestion, de nouvelles manières de travailler commencent à voir le jour. Le changement a été intériorisé par tous mais demeure pour certains une contrainte psychologique, contrainte qui trahie en quelque sorte le sentiment d'insécurité de tous.

Les nouveaux comportements des acteurs dans l'EPE, dans les Filiales sont au confluent de leurs stratégies (désir, attentes, intérêts ...) et de la règle du jeu de l'institution elle même. Ces acteurs ne sont pas dupes, ils évaluent ce qu'ils ont à gagner ou à perdre.

La dominante du changement observé dans les entreprises pendant notre recherche, est celle d'une rationalisation du système de production, de service ou de gestion. Cette rationalisation, multiforme, variée s'applique à l'organisation du travail, aux structures, à l'informatisation, au contrôle qualité, à l'audit, à la formation et un peu à la gestion des ressources humaines (voir tableau N°34). Pourtant elle

devrait, peut être, commencer par là. L'entreprise doit être à l'écoute de la ressource humaine comme dit M. CROZIER⁽¹⁾ « si elle veut commencer le dur apprentissage adapté » à notre culture , à notre environnement.

TABLEAU N°34 : Actions Du Changement Dans L'entreprise

Les premiers réflexes d'adaptation et de survie de l'E.P.E. en transition

Actions	Nature des actions	Stratégie
Actions centrées sur le court terme	<ul style="list-style-type: none"> - Compression de la pléthore - Redéploiement - Reconversion. - Restructuration : organigrammes – structures – fonctions. - Externalisation - Elagage - Sous-traitance - Mesures de discipline : Règlement de travail et convention collective 	Actions pour l'introduction de changements culturels ↓ Gestion opérationnelle (routines) communes à toutes les EPE étudiées.
Actions centrées sur le moyen et le long terme	<ul style="list-style-type: none"> - Nouveau système de motivation : <ul style="list-style-type: none"> • Rémunération fixe et variable. • Nouvelles primes (de rendement par exemple). - Plan de formation + contrat de formation avec les écoles et instituts de formation (INPED + INFEDOC + IDRH + Ecoles privées (ISTG), etc...) - Filialisation, fusion, liquidation, privatisation. - Partenariat (SITEL, HENKEL) - Recrutement de compétence (cadres, techniciens et ingénieurs) 	Changements qualitatifs ↓ - Gestion stratégique - Innovations spécifiques à quelques EPE (ECO par exemple)
Actions relatives à d'autres EPE observées	<ul style="list-style-type: none"> - Dépermanisation - Politique de communication - Mise à niveau - ISO 9000 / 2000 - Politique de marketing. - Acquisition nouvelles technologies + Innovation dans le produit. 	Exemples de : - La SEROR Tlemcen - HENKEL - ENAD - SITEL – ERIKSON

Les actions enregistrées dans les E.P.E. durant la décennie 1990 – 2000.

¹- CROZIER. M. : « L'entreprise à l'écoute ». Ed. Points, 1994.

La seule mise à niveau qui semble laissée pour compte concerne la ressource humaine. Cette dernière ne semble retenir, en effet, la tension des managers qui semblent que sous son aspect le plus trivial à savoir la réduction de la pléthore.

Pouvant nous dire, aujourd'hui, que la transition vers l'économie de marché a eu un impact sur le changement des comportements individuels et collectifs à l'intérieur de l'E.P.E., elle même en mutation ? Forcé et de constater, que les changements d'une manière générale sont trop timides. L'E.P.E. actuellement, est, et reste confrontée à des limites nettement identifiables. Limite qu'on va expliquer tout le long de cette conclusion mais qu'on ramène à deux contraintes majeures ou contingences à savoir :

- La première limite concerne l'absence ou l'inexistence d'un projet industriel cohérent. On a l'impression qu'il y a eu largage des E.P.E. dans leur environnement. La stratégie n'étant pas bien précise combien même elle existe, les premiers responsables (D.G., P.D.G., ...) ne la connaissent pas (c'est du moins les réponses d'interview). Notons au passage que la gestion de transition vers l'économie de marché a été faite par plusieurs gouvernement successifs⁽¹⁾. Les aspects politiques ont largement pris le pas sur les considérations économiques et sociales.

- La deuxième limite quand à elle est relative aux stratégies des acteurs et l'acquisition du comportement opportuniste cherchant à maximiser leurs avantages d'abord. Ces opportunistes vont imprimer à l'E.P.E. d'autres objectifs au détriment des finalités de cette dernière.

Les changements managériaux, trop timides dans nos entreprises se heurtent à diverses pesanteurs organisationnelles et culturelles : entre autres :

- L'apprentissage managérial s'est fait tout seul. Il n'y a pas eu de suivi, d'accompagnement par le sommet hiérarchique (PDG – CA. - Holding ...). On peut dire que la vocation pédagogique du changement a été absente dans nos entreprises, faute de méthodologie d'action, c'est à dire de programmes de changement, de projets pour ces cadres.

- L'association des différents acteurs de l'entreprise (direction, responsable hiérarchique, salariés et leurs représentants) n'a pas été envisagée e tout le long du processus du changement organisationnel.

¹- 09 gouvernements en dix ans (Hamrouche, Ghozali, Abdesselam, Réda Malek, Sifi, Ouyahia, Hamdani, et Benflis 2 fois)

- Le changement n'a pas été encadré par une instance définissant les objectifs et validant les résultats aux différentes étapes.

- Nos entreprises se sont vite lassées devant le processus long et complexe qui est le changement managérial et l'apprentissage organisationnel. Bien des entreprises déploient des sommes d'énergies considérables dans des programmes, études et expertises, sans prendre le temps de s'interroger sur les réussites et les difficultés des programmes précédents. On ne tire pas les leçons du passé.

- Quand à la formation, celle-ci est perçue, dans la phase de transition, comme une course folle par le biais de formules à « l'emporte pièce ». Cette course folle trahit en fait les sentiments d'insécurité des cadres et des chefs d'entreprise.

La politique ou plutôt la demande en formation n'est pas le résultat d'une évaluation objective des besoins. Ce constat auquel nous nous sommes arrivés se confirme par :

- L'absence de structures pour cette fonction.
- La faiblesse des moyens matériels et humains.

La formation a été toujours le parent pauvre puisque le développement des hommes dans l'E.P.E. n'étant pas le souci premier des responsables

La G.R.H.⁽¹⁾ ? Elle souffre d'importantes carences et dysfonctionnements en matière de sélection et de formation des cadres.

Ajoutons à ceci : l'absence d'un système d'évaluation du personnel. L'évaluation se limite à quelques critères de production de commercial et ce par rapport aux prévisions. Très souvent les critères de maîtrises technologiques (innovation et apprentissage) ne figurent pas dans les drilles d'évaluation.

En un mot, on dirait qu'il y a blocage de transfert et d'accumulation de compétence. Quand aux cadres, c'est les qualités de management, au sens moderne du terme : Celui d'animateurs et de créateurs de synergies, leur font défaut.

- Nos cadres pour la plupart, bloqués psychologiquement parce qu'éduqués par deux décennies de planification ne pouvaient prendre d'initiative d'où la persistance du phénomène d'attentisme qui demeure un comportement résistant de l'EPE vis à vis de son environnement. D'un autre côté, nous avons observé un autre comportement chez les équipes dirigeantes qui se sont succédées. Ces cadres ont toujours surestimé leur capacité à régler les problèmes qu'ils ont attribués à la

¹ - Voir à ce propos notre article : « la GRH dans nos entreprises Algériennes : cette inconnue ! ». Colloque international sur la GRH, Mai 2002, Université d'Oran.

faiblesse des équipes qui les ont précédées (c'est pas moi, c'est lui), alors que les problèmes sont objectivement complexes. Du coup leur méthode de travail est faussée puisqu'elle s'appuie plus sur les opinions.

- Le succès, les dirigeants le savent, dépend exclusivement du management et de sa capacité à mobiliser l'ensemble du collectif des entreprises, malheureusement dans le domaine il y a beaucoup à y apprendre !

Dans la pratique, il y a un bel et bien émergence de nouvelles attitudes, de nouvelles façons d'agir, de parler de se comporter... Les uns et les autres sont confrontés à une compétition chaque jour plus vive. « Les choses ne sont pas ce qu'elles étaient ». Ces derniers doivent poursuivre sans relâche leur effet d'adaptation. C'est le changement qui touche tout le système d'action concret existant (CROZIER). Il touche aussi le type de rapport psychologique entre l'acteur et son entreprise.

Dans un sens, nous pouvons dire que les analyses et conclusions auxquelles nous sommes arrivés dans notre étude, montrent une similitude avec celles dégagées par la littérature organisationnelle (SAINSAULIEU- CROZIER - REITTER...) cependant quelques particularités d'ordre culturelles doivent être notées :

- L'existence de groupes d'intérêts. Les groupes dans les entreprises ont leurs bases socio-culturelles. L'entreprise n'est pas neutre⁽¹⁾ il y a appartenance au clan, à la famille à la tribu, aux centres d'intérêts, structures traditionnelles de parenté, etc. Le cas du complexe Sebdu COTITEX est saillant. L'économique est sacrifié au profit du social. Ces jeux politiques correspondent à des comportements qui se situent à l'extérieur des systèmes légitimes d'autorité, ou qui utilisent ceux-ci à des fins et de manière illégitimes. Ils visent à servir l'individu ou le groupe au détriment de l'organisation dans son ensemble, ou, du moins, à assurer la réalisation de buts individuels ou collectifs de préférence à ceux de l'organisation elle-même⁽²⁾. Ces jeux politiques contribuent à ce que s'opposent à l'intérieur de l'entreprise différents groupes. Ces différents jeux ou logiques d'action, s'inscrivent dans un système de

¹- L'entreprise n'est pas une institution neutre, elle porte en elle l'empreinte des affrontements qui ont ponctués notre histoire politique et sociale. Lettre de sudreau au président de la république accompagnant les lois AUROUX (FRANCE)

²- F. BONEU; F. FELTU : « *piloter le changement managérial* ». Ed. Liaisons, Paris, 1992.

représentations que les individus se sont forgés (identités, cultures, ...) à partir duquel ils vont établir des stratégies de conflits ou de compromis.

- Ce qui est propre aussi à notre entreprise, c'est cette manière savante d'utiliser les procédures, les règles existantes de leur donner une orientation, une logique allant dans le sens des intérêts d'abord, de groupes en présence.

Voilà toute l'énigme de l'EPE Algérienne : Au lieu d'espace économique comme forme d'organisation moderne régulant les rapports, c'est elle même qui est régulé par les groupes et elle le demeure. C'est ce qui explique ces attitudes de blocages, de retrait, de résistance de la part de ces derniers débouchant ainsi sur des « effets pervers ». Le poids des représentations dans l'orientation des comportements n'est plus à démontrer.

Voilà « l'informel » en tant que vécu et pratiques historiques et socio-culturelles⁽¹⁾ qui prend le dessus.

L'entreprise publique, même dans sa métamorphose, est toujours considérée comme lieu de distribution d'avantages qui sert les intérêts des acteurs (départ volontaire, cession d'actif...). Ces nouvelles pratiques sont presque devenues un rituel, une habitude dans nos entreprises : « les acteurs » cherchent à jouir des privilèges que la société distribue⁽²⁾.

Vu sous cet angle, nous avons l'impression que l'ensemble culturel est en décalage par rapport à l'organisation structurelle de l'entreprise, aux efforts de rationalisation et au calcul économique. Le mental est en retard. Le blocage s'explique, la crise aussi puisque c'est le jeu informel entre les groupes d'intérêts dans l'administration qui freine le processus des réformes. La crise est par conséquent globale, elle revêt les aspects politiques, sociaux, économiques, culturels et identitaires.

Parler dans ce contexte de culture d'entreprise, au sens d'un but à réaliser c'est à dire à une sorte d'appartenance, d'identification à l'entreprise, demeure une chimère. En tous cas tant que persiste le choc de sous – cultures à l'intérieur de cette dernière, en attendant, nous continuons d'observer l'entropie de l'EPE, puisque le manager est « pris dans la nécessité contradictoire de gérer ces relations et son

¹- KIAL M. : « le poids de l'informel dans la GRH » atelier National sur la GRH, Mai 1995.

²- SAID AMER T. : « l'industrialisation en Algérie » Ed. Antropos, 1981

entreprise », on lui demande de « réaliser le modèle de l'entreprise moderne dans un environnement d'une totale irrationalité avec des moyens dérisoires)⁽¹⁾.

La culture du risque, du défi, de l'innovation et de la rigueur n'a pas fleuri dans nos EPE, malgré les sommes importantes consacrées à la formation des managers ⁽²⁾.

Encore une fois, le terrain, loin de tous discours réformateurs, nous apporte un certain nombre d'enseignements qu'il est à notre avis, opportun de résumer.

- La définition de nouvelles règles (réformes, restructurations, ...) n'a pas débouché nécessairement sur plus d'efficacité, sur un changement réel et qualitatif, elle a débouché sur une nouvelle structuration des espaces de négociation.

- Les changements internes intervenus dans nos entreprises publiques, se nourrissent à la fois des modifications externes liées à l'environnement (crise économique) mouvement qu'ils ont su créer dans les EPE elles mêmes : redressement, restructuration, filialisation, liquidation et privatisation en un mot, tout un programme d'ajustement structurel imposé par le FMI.

- Le changement est donc indissociable de la crise économique et la prise de conscience de celle-ci dans l'opinion. C'est en effet à partir de 1986, que s'est renversée l'histoire des EPE. Aujourd'hui, on peut dire que la crise a été intériorisée par la société et par les acteurs de l'entreprise. On dit souvent que « les dirigeants ne voient que lorsqu'une crise leur ouvre les yeux ». En effet, c'est à partir de 1994, que l'application du programme d'ajustement structurelle (PAS) va conditionner le rythme et le contenu de la transition au système de l'économie de marché. C'est la fin de mythe de l'auto réformes du système c'est à dire des reformes bureaucratiques et autoritaires.

- L'action du changement s'est faite uniquement sur les structures, elle a négligé les hommes, elle a sous estimé la réalité des rapports sociaux très complexes dans l'entreprise : ces changements butent bien souvent sur l'élément humain et la difficulté de susciter de nouveaux comportements. Il est clair que le changement de structures doivent faciliter le fonctionnement de l'entreprise, assurer la cohérence avec la stratégie, la culture, le mode de management, et non pas être le résultat de la volonté de la direction, d'imprimer sa marque ou encore un phénomène de mode. Le management, comme le souligne CROZIER, « n'est pas

¹- ABIBES. D. : « Article : des statut au contrat » CREAD N° 21, Année 1990.

²- BENACHENHOU. M. : « conférence sur le management » MRIP, Alger, 1994.

l'application d'une doctrine mais la réponse donnée à des problèmes et à des contradictions réelles, en fonction des capacités humaines à concevoir et à mettre en œuvre des pratiques appropriées » (CROZIER, 1994).

- Les changements, dans les EPE, dans la société toute entière, ont suscité chez les acteurs (Cadres- Maîtrises- Exécution) des sentiments d'inquiétude, de stress, voire d'instabilité, d'insécurité, et d'angoisse les habitudes sont bousculées, les règles du jeu se modifient. Il y a perte de repères chez les acteurs qui développent alors des comportements d'opportunisme ou de retrait. Cela va nécessairement compromettre leur implication et affaiblir la qualité de leur coopération. Cette angoisse, nous l'avons observé chez les cadres qui ont à prendre des décisions, angoisse qui se manifeste par un blocage de deux sortes :

- * soit ces cadres sont capables, mais ont peur de mettre en avant leurs compétences par crainte de compromettre leur avenir. Alors, ils ne risquent rien.
- * soit ils sont bloqués à jamais car ils n'ont jamais eu l'occasion de prendre des décisions (zéro apprentissage).

- Enfin, le processus du changement est ralenti par d'autres contraintes, comme les obstacles technico - économiques, la méconnaissance des mécanismes financiers et boursiers par les agents économiques, l'apprentissage managérial très lent, le manque de capitaux pour l'acquisition d'actions ou pour les investissements, viennent ensuite, les résistances sociales collectives, plus importantes, ces résistances tiennent en général « aux rigidités sociales et mentales et se manifestent par l'attachement à l'ordre établi, au statut-quo, aux acquis »⁽¹⁾.

Nous avons déjà, cité plus haut et à maintes reprises que cette résistance est inconsciente et consciente à la fois. Le changement est perçu à travers ses effets négatif (précarité, chômage, inflation) la vision de l'économie de marché est déformée, biaisée créant par là un effet de blocage, de résistance. Nous ne pouvons expliquer cette situation de blocage et de ralentissement de la transition à l'économie de marché que par ceci : il y a bel et bien retard psychologique ou mental dans la conscience collective. « Retard dû à l'absence d'un projet fédérateur qu'est la culture d'entreprise » (TOUBACHE, 1997). Et aussi l'absence d'un projet politique.

¹- BELLATTAFF, M. : « modalités et difficultés de la mise en œuvre de la privatisation dans les EPE en Algérie » Revue CREAD N° 39, 1997.

Le changement reste donc avant tout, conditionnée par le changement de l'état d'esprit des différents acteurs sociaux. La dynamique du changement, a été aussi freinée, il faut le dire par les institutions de l'état. Celles – ci il faut le souligner, n'ont pas été touchées par les réformes économiques (Douanes – Inspection de travail – Justice Administrations Publiques). Ces derniers ont constitués un frein, une force d'inertie à l'application des réformes, au vrai changement. « N'aurait –t'il pas fallu reformer d'abord l'administration publique comme le disait BOUYACOUB ⁽¹⁾ ». Mais reformer l'état, ce n'est pas s'inscrire dans un projet politique ?

Pour l'instant, nous pensons, qu'une réforme administrative est impérative, elle peut améliorer les choses, lever quelques contraintes et entraves du marché, mais elle ne règlera rien tant que n'est pas garanti au citoyen le droit de se défendre face aux abus de l'administration et des tenants du pouvoir.

Cela est une autre question fondamentale, elle concerne la capacité d'innovation sociale, d'éducation et du développement de la nation. Là, intervient la dimension politique, qui tout en fondant une rationalité économique de l'entreprise, ne la fonde que comme traduction d'une intention » (P.ROLLE).

L'entreprise Algérienne, elle, continue d'évoluer dans un contexte contraignant, même si certaines opportunités se sont présentées à elle, les études de cas l'ont bien montrés².

La culture management, reste chez nous un besoin pressant- dans la mesure où notre université n'a pas intégré suffisamment cette dimension dans ses enseignements. Les passerelles avec le monde du travail (Stage – recherche – conventions bilatérales- encadrement mutuel- laboratoire mixte...) sont encore trop fragiles.

L'entreprise doit se remettre en cause, car le changement se gère, on le dit souvent chez nous, religieusement même, « la porte du changement s'ouvre de l'intérieur ». Cela veut dire que le moteur du changement est essentiellement culturel. Pour l'instant, la société fonctionne toujours selon l'ancien registre, c'est à dire selon la logique d'appareil et la défense des privilèges. Le passé est encore dans notre présent.

¹ - L'entreprise publique es l'économie de marché 1988 – 1993 . Revue CREA N° 39/1997

² - L'étude de Mr M. BOUHAZA (Economiste Université de Sétif) intitulée : « impact des réformes sur les EPE Algériennes : Cas de quelques entreprises » est arrivée presque au mêmes conclusions que les notre. Ces cas d'études sont : ERIAD Sétif, BCR , ENPEC, ENPC. Voir Revue des sciences humaines, Université de Biskra, N°1, 2001.

L'EPE doit payer le coût de l'apprentissage pour survivre, la société aussi. Ceci dit, l'adaptation des systèmes de gestion dans nos entreprises est une autre forme d'invention. Nous devons y penser !.

La nouvelle donne de l'économie de marché, de la globalisation – mondialisation doit tous nous forcer à changer de raisonnement et de modèles de rapports humains.

Le changement en Algérie implique que celui-ci soit abordé et traité dans sa globalité complexe. Cela nécessite la prise en compte de toute les dimensions et leurs interactions techniques, culturelles, sociales et économiques.

La tâche la plus importante et la plus urgente à accomplir demeure l'apprentissage de nouvelles pratiques collectives, cela veut dire l'apprentissage d'une nouvelle logique, d'une nouvelle conception de l'action collective, d'une nouvelle rhétorique qui commence par une véritable révolution conceptuelle. Cela passera nécessairement par l'expérimentation et la diffusion de formes d'organisation nouvelle.

En attendant, et dans cette période de transition qui dure, le devenir du secteur public en Algérie continu à se heurter à l'incapacité des gouvernements à lui trouver une issue qui atténuera le poids de la fracture et de la fracture sociale. Quand aux représentants des travailleurs, désespérés, semblent eux aussi en panne d'idée et sont par conséquent aux pieds du mur.

Le seul point positif qui demeure est celui d'un nouveau système de raisonnement, de penser l'organisation. Bref une capacité réelle d'apprentissage, pour peu qu'il soit suivi pour donner confiance aux hommes.

CONCLUSION GÉNÉRALE

« Chaque progrès donne un nouvel espoir suspendu à la solution
d'une nouvelle difficulté, le dossier n'est jamais clos »

« C. L. Strauss »

Le cru et le cuit



Tout le long de ce travail, nous avons essayé de répondre aux questions que nous avons posé au début, en introduction, questions qui constituent la trame de notre problématique sur le changement des comportement et des représentations dans l'entreprise en transition vers l'économie de marché.

Il est clair aujourd'hui que le succès des réformes, des restructurations engagées en Algérie nécessite l'acquisition de nouveaux modes de comportements.

La réponse aux différents défis passe inévitablement par un changement de comportements aussi bien dans le secteur public qu'au niveau administratif et politique.

L'expérience est trop récente pour être évaluée correctement et la transition demeure toujours redoutée en raisons des sacrifices qu'elle a imposés à la population. La décennie écoulée à été pleine de frustrations, de chômage, de pauvreté, de dégradation du pouvoir d'achat et de violences ⁽¹⁾.

Aussi, le passage d'une société de monopole à une société du contrat est difficile à réaliser en si peu de temps et sans coûts sociaux, sans résistances. Les mécanismes économiques anciens, malgré leur échec, s'avèrent plus résistant que prévu. Il y a là un lourd héritage à la fois matériel, institutionnel, psychologique et culturel ⁽²⁾.

Le processus de reformes, qui ne concerne pas uniquement l'entreprise, donc l'économique, bute sur «un conflit qui a pour enjeu la légitimité des institutions et du système juridique en vigueur en Algérie» ⁽³⁾. Il ne faut pas oublier cette autre dimension aussi.

C'est forcément un processus, qui bouleversant tout, va s'inscrire dans la durée et ou la culture va jouer une contrainte temporelle dans ce processus du changement en Algérie. Les événements de mai et de juin 2001 en Kabylie ont mis en relief cette dimension.

Cependant, ce processus peut être décrypter, nous semble t- il, à travers au moins trois aspects à savoir :

¹- Les récentes manifestations qu'a connues la grande Kabylie en Mai 2001 sont l'expression d'un malaise et la tache d'huile ne fait que s'agrandir.

²- LEMAITRE N. : *à propos de culture dit que celle - ci « est un élément qui peut aussi bien se relever conservateur que favorable au changement »* RFG - Sep/Oct 1984.

³- TALAHITE . F. : *« économie administrée, corruption et engrenage de la violence en Algérie »* : Revue du tiers monde. Jan - Mar 2000.

- Ce processus est contradictoire car fait de résistances de conflits mais aussi de consensus et de recherche de solutions.

- C'est aussi un processus en quelque sorte commandé et divisé qui s'opère à travers un faisceau de contraintes de toutes sortes.

- C'est enfin un processus caractérisé par des tendances d'affirmation de l'économie de marché en tant qu'alternative désarticulant les déterminants du projet social initial.

Aussi, la réussite du changement, dans le sens de la profondeur c'est à dire pour sortir des tourbillons des restructurations, ne sera gagnée que si on arrivera effectivement à :

- Casser les segments de féodalité du pouvoir dominant

- Remettre en cause l'esprit communautaire zone camouflé où se nouent les rapports de pouvoirs. Ne faut-il pas rappeler à juste titre, que tout projet de changement se heurte inévitablement à des phénomènes de pouvoir. Cette thèse est désormais classique. Faut-il rappeler que tout nouveau pouvoir s'emploie à détruire et recomposer les allégeances anciennes. Ce fonctionnement débouche sur « un cercle vicieux bureaucratique » marqué par l'inertie et les faibles possibilités de changements des règles.

- La réussite du changement de l'entreprise et de la société implique donc une « rupture profonde par rapport aux pratiques du système monopoliste rentier, source d'injustice sociale et de démobilisation collective »⁽¹⁾ le système rentier en Algérie est certes affaibli, stérilisé mais il réussit toujours à maintenir ses bases économiques, sociales et surtout institutionnelles.

Il est temps de comprendre que l'entreprise en mouvement ne peut être l'entreprise des privilèges, des distinctions, de la distribution de la rente.

Mais réussir le changement des comportements, changer la culture, les routines, les habitus, c'est : entamer des actions de « déconditionnements » d'immenses collectifs de travail.

¹- MEBTOUL A. : article : « économie du marché ou économie étatisée ». El Watan du 20/12/94.

Ces actions sont plus que nécessaires urgentes et doivent impliquer tous les managers à tous les niveaux si on veut aboutir à des « nouvelles cultures d'entreprises »⁽¹⁾.

Il est vrai que la réussite du changement exige pour nous d'exploiter toutes les compétences, toutes les intelligences.

La réussite doit passer par le renforcement du management et l'acquisition de nouveaux modes de comportements. L'important n'est pas la dynamique du changement, mais la qualité des micro managements existant dans une entreprise, c'est à dire sa capacité à apprendre en charge et apporter réellement les changements organisationnels.

L'apprentissage managérial et organisationnel est nécessaire à conditions qu'on évacue pas toutes les complexités et résistances locales. Nous l'avons déjà dit : la transformation du système de gestion dans nos entreprises met en cause trop d'habitudes et de routines. Au contraire la connaissance des processus socio – psychologique de ces apprentissages permettra à ses entreprises de mettre en place des structures de changement.

Mais d'une autre manière se sont aussi les situations de crise, de désordre qui ouvrent la possibilité de nouveaux apprentissages de comportements collectifs. Il est vrai, les réformes économiques ont contribué à l'amélioration générale du savoir collectif de gestion, de l'apprentissage organisationnelle, un saut qualitatif a été enregistré. L'Algérie, au cours d'une décennie (1990 - 2000) a connue plus de changement institutionnel, politique et économique qu'au cours des trente années précédentes de son histoire. Cependant il faut noter les hésitations et tâtonnements qui entourent le processus de restructuration, de privatisation des entreprises. La création et dissolution des structures étatiques chargées d'encadrer les opérations illustre clairement cette situation.

Quelque soit leur importance, les changements proposés, qui ne sont pas appuyés par une stratégie appropriée seront banalisés et transformés en changements mineurs et inoffensifs. C'est le cas de nos quelques entreprises objet d'étude et où les sommes mirolantes englouties dans les assainissements, restructurations changements, n'ont pas entraîné l'effet escompté. A titre d'exemple, jusqu'à la fin de 1998, un total de 84010⁹ DA a été engagé dans le processus

¹ - C'est aussi l'avis de LIASSINE M. (expert) dans son article : « la Restructuration du secteur public » Débat National. Palais des Nations – Club des Pins, Oct. 1996.

d'assainissement des E.P.E. Ceci dit, il faut ajouter que la filialisation et l'assainissement financier n'ont pas eu les effets escomptés, car l'idée de permettre aux entreprises de centrer leurs activités sur les métiers de base sans contraintes financières ne s'est pas accompagnée d'un programme de mise à niveau et d'appui à l'industrie à travers notamment : la modernisation de l'outil de production et le renforcement des structures d'appui.

Cela dit, on ne doit pas aussi accorder un crédit exagéré au management occidental. Dire que c'est une formule magique, un sésame ouvre toi, c'est tomber dans une polémique scolastique ou vouloir déboucher sur un «Taylorisme assisté par ordinateur» (CORIAT)⁽¹⁾.

Le mimétisme managérial, dans nos entreprises, s'il en est a donné naissance à « l'enfant maudit de l'organisation » : l'empirisme : celui-ci a dominé la gestion et la pratique de l'organisation.

Il est a présent prouvé comme le souligne SAINSAULIEU que le « schéma d'organisation rationnelle n'est plus universel mais qu'il doit s'adapter aux traits spécifiques de contextes nationaux ou même locaux et régionaux », d'ailleurs le modèle d'organisation industrielle importé par des pays occidentaux, qu'on a tente de reproduire a l'identique sans y parvenir est bien en porte a faux par rapport à la réalité socio- culturelle (MEBTOUL).

L'industrialisation en Algérie disait A.KENZ est un viol culturel (KENZ, 1983). Le management en tant que culture de gestion visant à l'usage optimal des facteurs de productions de l'entreprise est imposé par l'environnement institutionnel, politique et social ce n'est pas une addition de techniques neutres choisies en toute liberté par le manager. Cette idée est désormais admise et reconnue par tous. Il faut se rappeler, comme disait BENBITOUR que : « C'est par des développements théoriques teintés d'innocence que l'impérialisme a préparé la domination économique du monde »⁽²⁾.

¹- CORIAT B. : « l'atelier et le Robot » Ed. Bourgeois, 1990

²- BENBITOUR A. : op citée

C'est en définitive à ces enjeux qu'il faut apporter des solutions si on veut sortir de la crise multidimensionnelle, si non nous serons déconnecté faute d'imagination de nouvelles stratégies de croissance et de coopération aussi, et comme le disait M. BENACHENHOU⁽¹⁾ (ex ministre de la restructuration), « vaut mieux l'imperfection dans le changement que la perfection dans la stagnation ».

De toute manière la société est forcée de devenir consciente de ses choix (CROZIER).

Quant à l'entreprise Algérienne, elle reste un champ d'étude trop vaste, sans aucun doute, pour ne pas occulter l'une ou les différentes facettes de cette entité.

Enfin, devant la complexité du thème de changement, notre ambition a été ici d'en éclairer tout simplement la richesse et montrer au lecteur la variété des problématiques liées aux changements de (dans) l'entreprise et de (dans) la société.

Nous le dirons pas assez, l'entreprise publique en Algérie n'a pas besoin de tuteurs, elle a besoin d'animateurs, capables d'encourager le comportement d'entrepreneur et de développer l'action en fonction de ce que l'on veut obtenir et non de ce qui l'est. C'est là la vraie capacité d'apprentissage et d'innovation.

Ceci dit, les dynamiques d'apprentissage n'auront d'effets positifs et réels sur le changement du comportement, des individus et des groupes, que si elles seront généralisées à toutes les autres institutions : Etat, université, collectivités locales, en somme à toute la société

C'est toute la dimension de la capacité d'innovation sociale. C'est le vrai problème culturel et/ où le changement, lui va s'inscrire dans la durée. Il est temps pour nous d'exploiter tous les aspects favorables de notre culture pour le développement économique. Il ne s'agit pas, comme le disait M. BENABI de « résoudre une équation économique » mais de l'adapter à une certaine « équation personnelle »⁽²⁾. C'est tout le problème de la dynamique sociale, de l'équation sociale qui remet sur l'échiquier les rapports entre la société et l'individu. Quand à l'entreprise Algérienne de demain, celle ci reste un projet, ce qui d'ailleurs la sauve !.

¹ - BENACHENHOU. M.: Article « *Eviter la répétition de l'histoire* ». Le quotidien du 20 - 12 - 1997.

² - BENABI. M. « *Le musulman dans le monde de l'économie* », Traduit de l'arabe par N. KHENDOUDI. Ed. El Borhane, 1996

BIBLIOGRAPHIE

¶ Sans liberté de blâmer, il n'y a point d'éloges flatteurs ¶



1. ARGYRIS C. et SCHÖN. D : Participation et organisation. Ed. Dunod, 1970.
2. AKTOUF.O. in CHANLAT.J.F. L'individu dans l'organisation les dimensions oubliées , Ed. P.U.L. QUEBEC.
3. ALLAIRE. Y (O.collectif) l'entreprise stratégique (penser la stratégie), Ed. Gaetan Morin, 1993.
4. BALLE.J.F: La Sociologie Encyclopédie, Larousse 1978.
5. BARNARD.C. The fonction of the executive, Ed. G.Morin éditeur.
6. BELABOUD.M : Gestion stratégique de l'entreprise publique, Ed. O.P.U. Alger.
7. BENACHENHOU. M : Dette et réformes économiques démocratie, Ed. Echaïfa.
8. BENAMAR Z. : Cercles de qualité et culture d'entreprise , Revue spéciale CREAD 1995 (La GRH dans les PME au Maghreb).
9. BENBITOUR A. : L'expérience Algérienne de développement, 1962 – 1991 : Leçons pour l'avenir. Ed. E.T.E. et ISGP, 1992.
10. BENISSAD.H : Restructuration et réformes économiques en Algérie, Ed. O.P.U Algérie, 1994.
11. BERNOUX. P : La sociologie de l'entreprise, Ed. Points, 1995. – La sociologie des organisation, Ed. Points, 1993.
12. BONEU. F. (O. collectif) : Piloter le changement, Ed. Liaisons, 1992.
13. BOUDON. R : - La logique du social, Ed. Hachette, 1979. - La place du désordre, Ed. P.U.F, 1983
14. BOURDIEU. P : Le sens pratique, Ed. Minuit. Paris 1980.
15. BOUTEFFNOUCHET. M. Système social et changement social en Algérie, Ed. O.P.U
16. BOUYAKOUB A. : La crise de la gestion dans les entreprises industrielles publiques , CREAD N°16 – 1988.
17. BRAHIMI. A.: L'économie Algérienne : défis et enjeux, Ed. Dahlab, 1991.

18. BRENOT J. et TUVÉE L. : Le changement dans les organisations. Ed. PUF, 1996.
19. BRILMAN J. : Les meilleurs pratiques du management. Ed. d'organisation 2001.
20. CHEVALIER. F : Cercle de qualités et changement organisationnel, Ed. Economica, 1991.
21. CLAVAL P. : La géographie culturelle. Ed. Nathan – FAC, 1995.
22. CORIAT. B. : L'atelier et le robot, Ed. Bourgeois, 1990.
23. COT. J.P , MOUNIER. J.P. : Pour une sociologie politique, Ed. Points, 1974.
24. CROZIER. M , FRIEDBERG. E : - L'acteur et le système, Ed. Points, 1977.
25. CROZIER. M. La société bloquée, Ed. Points, 1995 - L'entreprise à l'écoute, Ed. Points, 1994 – Le phénomène bureaucratique, Ed Points, 1971.
26. CUCHE. D : La notion de culture dans les sciences sociales, Ed. La Découverte 1996.
27. ELLIOT J. : Intervention et changement dans l'entreprise, Ed. Collection Dunod.
28. GEERTZ . C. : The interpretation of cultures. Basic books, New York, 1973
29. GIORDANO. Y. (O. collectif) : Les nouvelles formes organisationnelles, Ed. Economica.
30. GROUARD. B , MESTON. F. : L'entreprise en mouvement, Ed. Dunod , 1998.
31. HENNI. A : Le cheikh et le patron, Ed. O.P.U., 1993
32. HERSKOVITS. M. J. : Les bases de l'anthropologie culturelle (trad. Franç) Ed. Payot, 1952.
33. HOFSTEDE G. , BOLLINGER D. : Les différences culturelles dans le management , Ed. Organisation, Paris 1987 et 1992.

34. HOFSTEDE G. : Culture's consequence international difference in worked related value. Sage publications. 1980.
35. IRIBANE. D'. P : La logique de l'honneur, Ed. Seuil 1989.
36. EI KENZ. A : - Monographie d'une expérience industrielle. Thèse d'état (Paris, 1983). - Quatre études sur l'Algérie « Au fil de la crise », Ed. Bouchène.
37. LAMIRI. A : Crise de l'économie Algérienne ; causes, mécanismes et perspectives de redressement – Ed. Les presses d'Alger 1999.
38. LINTON. R. : Le fondement culturel de la personnalité (Trad. Franç.), Ed. Dunod, Paris, 1959.
39. MANDON. D. Culture et changement social. Ed. Collection synthèse.
40. MAURICE M. (O. Collectif), Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Ed. P.U.F., 1982.
41. MEAD. M. : Terre humaine, Ed. Plon, 1963.
42. MEBTOUL. M. : Discipline d'usine et société en Algérie. O.P.U. Alger 1986.
43. MELESE. J. : Approche systémique des organisations : vers l'entreprise à complexité humaine, Ed. Organisation.
44. MERCURE. D. (O. collectif), Culture et gestion en Algérie, Ed. Harmattan. Paris et Montréal 1997.
45. MORIN. P. Le manager à l'écoute du sociologue . Ed. Organisation.
46. NICOLAÏ. A : Comportement économique et structures sociales, Ed. Harmattan 1990.
47. NOBERT. A. Sociologie de l'entreprise et de l'innovation. Ed. P.U.F., 1996
48. PAGES. M (O. collectif) : L'emprise de l'organisation, Ed. P.U.F., 1981
49. PICHAUT. F : Ressources humaines et changement, Ed. DEBOECK. UNIVERSITE, 1997.
50. REITTER. R (O. collectif) : Cultures d'entreprise, Ed. Vuiber gestion.
51. REYNAUD. J.D. : Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale, Ed. A. Colin, 1989.

52. ROCHER. G : Le changement social, Tome 3, Ed. Points, 1972.
53. SAFIR. N : Essai d'analyse sociologique. Tome 1. Culture et développement. Tome 1, Ed. O.P.U.
54. SAÏD-AMER. T : L'industrialisation en Algérie, Ed. Anthropos, 1981.
55. SAINSAULIEU. R. (O. collectif) La démocratie en organisation, Ed. Librairie des Méridiens, 1985.
56. SAINSAULIEU. R. : L'analyse des organisations : Une anthologie sociologique. Ed. Gaetan Morain éditeur.
57. SAINSAULIEU. R. : L'identité au travail. Ed. Dalloz. 1977. 2^{ème} Ed. 1985.
58. SENGE. P. , GAUTHIER A. : La cinquième discipline, Ed. First, 1991.
59. TALAHITE. F. : Economie administrée, corruption et engrenage de la violence en Algérie, dans Revue du Tiers monde, Jan – Mar 2000.
60. TOURAIN. A : Pour la sociologie. Ed. Points, 1974.
61. TYLOR. E.B. : La civilisation primitive (Trad. Franç.), Reinwald, Paris, 1876 – 1978, 2 Vol.
62. VINSONNEAU. G. : Culture et comportement, Ed. A. COLLIN, 1997. – Psychologie et culture, concepts et méthodes, Ed. A. COLLIN, 1995.
63. YANAT. Z : Le comportement organisationnel. Document ronéotypé.

THESE

- 1- ABDELLAH Ali : l'influence de l'environnement sur la gestion des EPE :
Thèse de doctorat d'état. Faculté des sciences économiques et de
gestion. Université d'Alger, 1999.
- 2- BENCHEIKH Hocine Abdelhamid : La question de l'organisation des
entreprises et leurs structurations. Etude de cas. Thèse d'Etat en
sciences économiques. Option : Gestion. Université d'Oran 1994 , 1995.

REVUES

1. CREAD. N°16 - 1988. "La crise de la gestion dans les entreprises
industrielles publiques" BOUYACOUB. A
2. CREAD. N°21- 1990. « Des statuts au contrat ». LIABES. D.
3. CREAD. N°39- 1997
 - « La difficile adaptation de l'entreprise aux mécanismes de marché »
BOUAYACOUB. A
 - « Sur la privatisation en Algérie » BELLATTAF. MIn modalités et difficultés de la mise en œuvre de la privatisation dans
les EPE en Algérie. BELLATTAF. M
4. Revue R.A.T (Revue Algérienne du Travail) N°20-1989 : Autonomie des
entreprises.
5. R.A.S.J.E.P. N°21- 1989 : Sur les réformes économiques en Algérie.
6. Prospective et stratégie (Revue de l'INESJ Alger) N°1-1991 :
« L'économie Algérienne face à l'épreuve du marché. » BOUZIDI. A
7. Revue N.A.Q.D. N°4- Mars 93.
 - « L'économie Algérienne à l'épreuve de l'ajustement structurel »
ABDOUN. R.
 - « La régulation de l'économie Algérienne : de la bureaucratie
rentière à l'infitah. Chapitre 2 : les acteurs face à l'ajustement et aux
réformes.

8. Les cahiers de la réforme. Ed. Enag, 1990 : Loi, décrets, et les textes juridiques, 5 numéros.
9. R.F.G N°33-1981 : Entreprise comme système culturel.
10. R.F.G N°34-1982 : « Les fonctionnements créateurs de points du participatif à l'expérimental » SAINSAULIEU. R
11. R.F.G Septembre - Octobre 1984 : Sur la culture. LEMAITRE. N.
12. R.F.G N°73- 1994 : « Repérage des lieux » KOENING.G
13. Revue française de sociologie XXXI – N°1 Janvier – Mars 1988. « Les régulations dans les organisations. REYNAUD.J.D.
14. Revue CRASC. Culture d'entreprise Avril 1997. CRASC. Oran.
15. Cahiers Français, N°287, Juillet - Septembre 1998, Ed. la Documentation Française.
16. Sciences humaines (hors série) N°20 : Mars – Avril 1998, Ed. Sciences humaines .
17. Revue du tiers monde . Janvier – Mars 2000
18. Revue de sciences humaines. Université de Med Khider. N°01 – 2001 Algérie.

COLLOQUES ET SEMINAIRES

1. Conférence sur le management : Vers une nouvelle culture managériale. M.R.I.P 1994 Alger. Conférence éditée en 1996, Ed. O.P.U.
2. Colloque : Restructuration industrielle. Université de Tlemcen. Juillet 1995.
3. Atelier National sur la GRH. Alger, Mai 1995.
4. Débat national sur la restructuration du secteur publique. Octobre 1996 Club des Pins Alger.
5. Colloque international : culture et gestion. Université d'Alger, 1992 (les actes du colloque).

DOSSIERS ET DOCUMENTS DES ENTREPRISES

1. Dossier : Autonomie des entreprises : rapport du commissariat à l'organisation des entreprises publiques (COREP. Octobre 1988)
2. Sixième programme pour le pays « Algérie 90 ». 1992- 1996. PNUD. Septembre 1990.
3. Plan d'action d'ERIAD- SBA 1990.
4. Plans de redressement (PRI) des entreprises étudiées (Les 07 EPE)
5. Conventions collectives, règlements intérieurs et documents internes des entreprises objet d'étude.

JOURNAUX

1. El Watan
2. Le Quotidien
3. Actualité Economique : Supplément spécial sur l'entreprise autonome.

ANNEXES

❖ *Toutes les explications, dans toutes les sciences*
sont fondées sur les théories ❖

« G. Surritch »



1

Annexe

LOIS ET TEXTES REGLEMENTAIRES CONCERNANT LES EPE, LES REFORMES ET LE MONDE DU TRAVAIL

N°	Exposé de motifs	Objets
01	Loi 88-01 du 12.01.88 : Loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques	Autonomie de gestion
02	Loi 88-03 du 12.01.88 : Relative aux fonds de participation.	Fonds de participation
03	Loi 89-01 : Complétant le code civil définit la notion du contrat de management	Contrat de management
04	Loi 90-10. Relative à la monnaie et au crédit	Refonte monétaire
05	Loi 90-02 du 06.02.90. Relative à la prévention de conflit collectif, modifiée et complétée	Conflit collectif
06	Loi 90-04 du 06.02.90. Relative à la prévention du conflit individuel. Complétée et modifiée	Conflit individuel
07	Loi 90-11 du 21.04.90. Relative aux relations du travail. Modifiée et complétée	Relation de travail
08	Loi 90-14 du 02.06.90. Relative à l'exercice du droit syndical. Modifiée et complétée	Droit syndical
09	Loi 90-25. Loi domaniale venant remettre en cause la loi 88-01 : les EPE sont du domaine privé de l'Etat.	Loi domaniale

LISTING DES TABLEAUX ET SCHEMAS

N°	Partie	Objet du tableau	Page
01	Introduction	Nouvelle organisation	
02	Méthodologie	Echantillon	
03	Partie théorique sur le changement et la culture	Les théories sur le changement	
04		Le comportement des acteurs	
05		Actions sur le changement	
06		L'apprentissage	
07		Koening et l'apprentissage	
08		Les niveaux de l'apprentissage	
09		Le paradigme de la culture	
10		Les quatre modèles de R. SAINSAULIEU	
11		La régulation conjointe	
12		Les sept leviers	
13		L'organisation apprenante	
14		Les dix huit traits de YANAT	
15		Perspectives d'apprentissage	
16	Partie empirique et étude de cas	Tableau comparatif de l'environnement des E.P.L.	
17		P.M.T.E. d'ERAD – SBA	
18		Volet social	
19		Organigrammes d'ERAD - SBA	
20			
21		Organigramme d'EDIMCO – Tlemcen	
22			
23		Organigrammes d'EMIFOR	
24			
25		Organigrammes de SEMEWIT	
26			
27		Organigrammes de COTITEX	
28			
29		Organigramme de l'ECT	
30			
31		Organigramme de l'ECO	
32			
33			
34	Conclusion sur le terrain	Les actions du changement dans l'E.P.E.	
	Conclusion générale	Néant	

LEXIQUE

A.G.E.X	Assemblée Générale Extra – Ordinaire
A.G.O.	Assemblée Générale Ordinaire
A.N.D.I.	Agence Nationale du Développement de l'Investissement.
A.N.F.I.	Agence Nationale du Foncier Industriel
A.P.S.I.	Agence Pour le Soutien à l'Investissement
C.N.P.E.	Conseil National de la Participation d'Etat
C.N.R.C.	Centre National du Registre de Commerce
C.P.E.	Conseil de Participation de l'Etat (remplaçant le CNPE)
E.P.E.	Entreprise Publique Economique
F.P.	Fond de Participation
G.S.E.	Gestion Socialiste de l'Entreprise
La P.R.C.	La Prime de Rendement Collective
La P.R.I.	La Prime de Rendement Individuelle
Le P.R.I.	Le Plan de Redressement Interne (dit aussi de réhabilitation)
M.a.N.	Mise à Niveau
M.P.C.R.	Ministère de la Participation et de la Coordination de Reformes
M.P.P.I.	Ministère de la Participation et de la Promotion des Investissements
M.R.I.P.	Ministère de la Restructuration Industrielle et de la Participation
P.M.T.E.	Plan à Moyen Terme de l'Entreprise
S.G.P.	Société de Gestion des Participations (remplaçant les holding)
S.G.T.	Statut Général du Travailleur (Loi du 05 Août 1978)

GLOSSAIRE

Acculturation

1. C'est à dire inculcation de nouvelles manières d'être, de penser et d'agir.
2. Processus de réaménagement des éléments culturels initialement véhiculés par un acteur social issu d'un univers culturel donné, lorsqu'il se confronte à un ou plusieurs autres univers distingués du précédent : qu'il s'agisse de la rencontre avec un (des) groupe (s) culturel (s) étranger (s) ou de l'émergence d'une transformation de sa propre culture sous l'effet d'une rupture et / ou d'un changement social brutal.

Apprentissage collectif

Nous appelons apprentissage collectif le processus à travers lequel un ensemble d'acteurs partie prenante d'un système d'action, apprennent c'est à dire invente et fixent de nouveaux modèles de jeu, avec leurs composantes affectives, cognitives et relationnelles. Ces jeux, ou si l'on veut cette nouvelle praxis sociale, expriment et induisent à la fois une nouvelle structuration du champ, ce qui signifie non seulement d'autres méthodes, mais aussi d'autres problèmes et d'autres résultats, en même temps qu'un système d'action différent se régulant autrement. (CROSIER M. : l'acteur et le système , 1977).

Apprentissage organisationnel ou managérial

C'est les mécanismes de transfert des compétences individuelles en compétences collectives. C'est à dire l'interaction des compétences avec l'ensemble de l'entreprise.

Apprentissage

Processus cognitif et cumulatif

Attitude

Configuration dispositionnelle sous-tendue par des éléments cognitifs, évaluatifs et comportementaux (...) résultant des interactions sociales.

Culturalisme

Courant de recherches anthropologiques, préoccupé d'études comparatives.

Culture

1. Système relativement cohérent des productions symboliques et pratiques d'un groupe humain historiquement constitué, rassemblé le plus souvent par une territorialité physique .
2. Un ensemble de pratiques et de principes valorisés socialement.

Enculturation

Appropriation par l'individu tout au long de son existence , des éléments de (s) culture (s) au sein de laquelle (desquelles) il évolue.

Habitus

Manière d'être ou structure de comportement socialement déterminée (voir BOURDIEU).

Identité

Désigne à la fois des phénomènes par lesquels les acteurs sociaux reconnaissent et/ ou revendiquent les aspects de leur être , en leur donnant un sens.

Interculturel

Caractérise l'ensemble des connaissances et des pratiques développées en situation culturellement hétérogènes.

Mise à niveau :

1. Effort d'adaptation d'E.P.E. en vue de se hisser au niveau de compétition e et de performance qui régit aujourd'hui les échanges mondiaux.
2. Forme d'assistance technique qui comporte un ensemble d'action visant l'amélioration de la compétitivité et l'accroissement des capacités d'exportations du tissu industriel.

Rapport salarial

Ensemble de conditions qui régissent l'usage et la reproduction de la force de travail.

Représentations sociales

1. Constructions mentales doublement déterminées par leur structure psychique et par leur structure sociale (MASCOVICI S., 1976)
2. Vision fonctionnelle du monde qui permet aux acteurs de donner un sens à leurs conduites et de comprendre la réalité.
3. Forme de connaissance socialement élaborée et partagée concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social.

Socialisation

Dynamique évolutive par laquelle l'individu tisse ses liens avec son environnement social, en vue de s'approprier les statuts et les rôles qui sont prescrits et/ ou qu'il convoite face à autrui.

Stratégie

1. Synonyme d'ensemble de décisions et d'actions permettant d'anticiper ou au moins, de se prémunir face à un avenir, peut être prévisible mais en tout cas incertain.
2. Notion de concurrence, d'environnement et d'investissement.

Transition

A comme point de départ une rupture radicale absolue, un effondrement total de la situation sociale initiale qui est suivie de quatre étapes : idéologique, politique, économique et technologique, qui font émerger la société nouvelle. « voir BUCHARIN N. : théorie générale du processus de transformation.

LE QUESTIONNAIRE

L'ENTRETIEN NON DIRECTIF

« L'art d'interroger n'est pas si facile qu'on pense. C'est bien plus l'art des maîtres que des disciples, il faut avoir déjà beaucoup appris de choses pour savoir demander ce qu'on ne sait pas ».

J.J. ROUSSEAU

Nous avons privilégié l'entretien non directif (l'interview) par rapport au questionnaire classique pour plusieurs raisons :

- D'abord parce que les enjeux dans l'entreprise publique sont surtout d'ordre qualitatif se rapportant à la dimension humaine dans toute sa complexité. Dans une entreprise, de nombreux phénomènes ne peuvent être mesurés (influence du passé, de l'idéologie sur la stratégie, les relations informelles etc...).

- Ensuite parce que le questionnaire dit classique avec son côté quantitatif, a montré ses limites lorsqu'il s'agit de saisir le sens donné aux comportements et d'analyser les processus sociaux. Un des plus importants biais de cet instrument est de gommer les différences individuelles et de simplifier la réalité.

- Enfin, notre choix de l'entretien libre est lié par la nécessité pratique de l'enquête sur le terrain. Tout en s'inscrivant contre l'empirisme grossier de l'enquête par questionnaire, nous visons par l'interview la compréhension des logiques qui sous-tendent les attitudes, les comportements, les représentations des intéressés.

Et comme on dit souvent, ce n'est pas la méthode d'investigation qui guide le problème mais bien le problème qui guide la méthode. C'est dans ce sens que le choix de la méthode dite qualitative, nous semble adaptée aux situations de changements que connaissent les E.P.E. objet d'étude.

1^{er} QUESTIONNAIRE CONCERNANT LES CADRES

Identification de l'EPE

Raison sociale :

Secteur d'activité :

Lieu :

Date du passage à l'autonomie :

Identification du cadre

Fonction :

Expérience :

Diplôme / Formation :

A) RESTRUCTURATION, REDRESSEMENT DE L'EPE (04 Q)

Q01 : Votre EPE a connu des changements structurels (Autonomie, réorganisations, etc...)

Pensez vous que cela va changer les choses dans l'entreprise ?

.....
.....

Q02 : Avez vous perçu des changements notables dans le comportement des salariés par rapport au travail ? Oui Non

Comment vous les expliquer ?

.....
.....

Q03 : Avez vous le sentiments aujourd'hui de jouer un rôle important dans l'entreprise ?

.....
.....

Q04 : Pouvons nous dire que les restructurations, les réformes, la nouvelle réglementation

du travail, ont reçu :

1. Adhésion des salariés

2. Inquiétude et peur

3. Résistances

Comment expliquez vous cela ?

.....
.....

B) DECISION, PARTICIPATION (06 Q)

Q05 : Participez vous à l'élaboration de politiques, plans et programmes d'action de l'entreprise et à la résolution des problèmes ?

Oui Non

Pourquoi ?

.....
.....

Q06 : Pouvez vous nous citer les décisions, les plus importantes d'après vous ,
qui ont été prises juste après l'autonomie par l'EPE ?

.....
.....

Q07 : Pensez vous que ces décisions ont introduits quelques changements dans
l'entreprise
(dans l'organisation et les comportements) ?

.....
.....

Q08 : Le holding, le C.A. ont – ils jouer un rôle important dans l'introduction
des changements ?

Oui Non

Expliquez ?

.....
.....

Q09 : Les décisions stratégiques qui sont prises (quelque soit leurs niveaux, holding,
CA, etc) sont elles appliquées et suivies sur le terrain ?

Oui Non

Expliquez ?

.....
.....

Q10 : Connaissez la stratégie de votre E.P.E ?

Oui Non

Comment et/ ou Pourquoi ?

.....
.....

C) SYNDICAT, MOTIVATION, CULTURE (06 Q)

Q11 : Connaissez la position du syndicat de votre E.P.E. par rapport à la nouvelle
Stratégie de cette dernière ?

.....
.....

Q12 : Est – il représenté au C.A. ?

Oui Non

Pourquoi ?

.....
.....

Q13 : Pouvez vous nous résumer les fonctions et revendications du syndicat aujourd'hui ?

.....
.....

Q14 : Pouvez vous citer les formes de motivation de votre E.P.E pour mobiliser les salariés ?

.....
.....

Q15 : Existe – t – il aujourd'hui, au sein de votre E.P.E des règles de comportements strictes ?

.....
.....

Q16 : L'ouverture du marché pour votre E.P.E est elle :

1. Opportunité 2. Menace

Expliquez

.....
.....

D) SUR LE CHANGEMENT (04 Q)

Q17 : Quelles sont les actions de changements entamées par votre E.P.E ?

.....
.....

Q18 : Y – a – t – il adhésion ou résistance des salariés à ces actions ?

Expliquez ?

.....
.....

Q19 : Pouvez vous nous décrire les nouveaux comportement au travail aussi bien des cadres

Que des autres salariés ?

.....
.....

Q20 : Les salariés et vous même, avez vous confiance dans votre E.P.E. en transition ?

.....
.....

E) ENVIRONNEMENT DE L'E.P.E (03 Q)

Q21 : Considérez vous que les lois sociales aujourd'hui, sont favorables :

1. Aux salariés 2. Aux partenaires sociaux

Expliquez ?

.....
.....

Q22 : Votre E.P.E prépare – t – elle son avenir ?

Oui

Non

Comment ?

Pourquoi ?

.....
.....

Q23 : Avez vous quelque chose à ajouter ?

.....
.....



2^{eme} QUESTIONNAIRE : CONCERNANT LES SALARIES

Identification de l'EPE

Raison sociale :

Secteur d'activité :

Lieu :

Date du passage à l'autonomie :

Identification du cadre

Fonction :

Expérience :

Diplôme / Formation:.....

A) RESTRUCTURATION, REDRESSEMENT DE L'EPE (04 Q)

Q01 : Pensez vous que les changements structurels vont changer les choses dans l'organisations ?

.....
.....

Q02 : Avez vous perçu des changements notables dans les comportements de vos collègues

et de vos chefs respectifs dans le travail ? Oui Non

Expliquer ?

.....
.....

Q03 : Avez vous changer de poste de travail ? de service ? de fonction ?

Oui Non

Expliquer ?

.....
.....

Q04 : Que pensez vous des changements d'organisation entamés dans votre entreprise ?

votre unité ? votre atelier ?

Expliquer ?

.....
.....

B) DECISION, PARTICIPATION (04 Q)

Q05 : Etes vous informer des décisions importantes qui sont prises dans votre EPE ?

Oui

Non

Par qui ?

Pourquoi ?

.....
.....

Q06 : Pouvez vous nous citer les plus importantes décisions, d'après vous prises au sein de votre EPE ?

.....
.....

Q07 : Ces décisions, sont elles appliquées ?

Oui

Comment ?

Non

Pourquoi ?

.....
.....

Q08 : Avez vous participé à la prise de certaines d'entre – elles ?

Oui

lesquelles ?

Non

Pourquoi ?

.....
.....

C) SYNDICAT, MOTIVATION, CULTURE (05 Q)

Q09 : Pensez vous que le syndicat de votre EPE, aujourd'hui joue un rôle important ?

Oui

comment ?

Non

Pourquoi ?

.....
.....

Q10 : Citez nous les domaines de revendications de votre syndicat les importants ?

.....
.....

Q11 : Le syndicat est – il représenté au conseil d'administration (CA)

.....
.....

Q12 : Aujourd'hui existe – t – il des règles de comportements strictes dans votre EPE ?

.....
.....

Q13 : Quelles sont les nouvelles formes de motivation des salariés, aujourd'hui, de votre EPE ?

.....
.....

D) SUR LE CHANGEMENT (05 Q)

Q14 : Les changements introduits dans votre EPE ont – ils fait l'objet d'un programme d'explication (communications) ?

Oui

Non

Par qui ?

Pourquoi ?

.....
.....

Q15 : Avez vous accepter les changements concernant votre travail, votre poste, Votre fonction ?

Oui

Non

comment ?

Pourquoi ?

.....
.....

Q16 : S'il y a résistances de la part de vos collègues, aux changements, comment vous les expliquez ?

.....
.....

Q17 : L'organisation informelle est elle encore de règle ?

Oui

Non

Pourquoi ?

Expliquez ?

.....
.....

Q18 : Faites vous confiance, aujourd'hui, à votre E.P.E, vos dirigeants ? Comment vous voyez son devenir et le votre ?

.....
.....

E) ENVIRONNEMENT DE L'E.P.E (03 Q)

Q19 : Que pensez vous des nouvelles lois sociales régissant la relation du travail ?

.....
.....

Q20 : Avez vous peur de l'ouverture du marché ? Pourquoi ?

.....
.....

Q21 : Avez vous quelques choses à ajouter concernant votre travail ? votre entreprise ?

.....
.....

