

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE A. BELKAID DE TLEMCEM  
*INSTITUT DES SCIENCES ECONOMIQUES*

**MEMOIRE DE MAGISTER**  
EN  
**SCIENCES ECONOMIQUES**

THEME

*« La résistance au travail dans l'entreprise algérienne  
À l'heure des nouveaux mécanismes économiques :  
Cas de la Société d'Étude de la Wilaya d'Oran »*

Présenté par

**Mme Haféda BENAMMAR**  
**(née BEDJAOUI)**

Sous la direction du

**Professeur**  
**A. BENDIABDELLAH**

MEMBRES DU JURY :

Président : Mr M. SOUFI (Professeur en sciences économiques)  
Rapporteur : Mr A. BENDIABDELLAH (Prof. en sciences économiques)  
Membre : Mr M. BELMOKADEM (Prof. en sciences économiques)  
Membre : Mr A. BENHABIB (Prof. en sciences économiques)

Juin/Juillet  
Année Universitaire  
1998-1999

À la mémoire  
de  
Mes chers parents

À  
Mon mari  
Et  
À mes enfants :  
Amine et Zakaria

**A MES MAITRES :**

**Au Professeur A. BENDIABDELLAH**

qui a bien voulu diriger ce mémoire  
et dont les avis éclairés et les précieux conseils  
ont permis à ce modeste travail de voir le jour.

**Au Professeur M. SOUFI**

(Recteur de l'Université de Tlemcen)  
qui a bien voulu présider Le jury de soutenance

**Au Professeur M. BELMOKADEM**

et

**Au Professeur A. BENHABIB**

qui ont bien voulu examiner ce travail

**A Monsieur le Directeur Général  
de la SEWO**

**et à tous ses collaborateurs,**  
pour leur bienveillance  
leur accueil, leur disponibilité  
et leur aide précieuse.

**A Mes collègues**

**de l'administration de l'Université de Tlemcen**  
qui m'ont soutenu tout au long de mon travail  
et particulièrement : LILA, LATEFA et SOUAD

## **SOMMAIRE**

### **1<sup>ème</sup> PARTIE : APPROCHE THEORIQUE : POUR UN ECLAIRAGE DE LA RESISTANCE AU TRAVAIL**

#### **CHAPITRE -1- EVOLUTION DES PRINCIPAUX COURANTS THEORIQUES**

**SECTION**1 Taylorisme et économie néoclassique

**SECTION** 2 Les théories des relations humaines

**SECTION** 3 Les nouvelles tendances du Management

#### **CHAPITRE 2. CULTURE, IDENTITE ET STYLES DE MANAGEMENT**

**SECTION** -1- Culture et identité de l'entreprise

**SECTION** -2- Le style de management

#### **CHAPITRE -3- CONFLITS DANS L'ORGANISATION ET RELATIONS INTERGROUPES**

**SECTION**-1- Contrôle et Direction d'entreprise

**SECTION**-2- Les Conflits dans l'Organisation

**SECTION** -4- Le développement des relations intergroupes

**SECTION** -5- L'intervention sur les processus sociaux

#### **CHAPITRE 4 SYSTEME D'INFORMATION et STRUCTURES D'ORGANISATION**

**SECTION**1- Systèmes d'Information/Communication

**SECTION** 2- La Hiérarchie et l'information du personnel

**SECTION** 3- Rôle de l'Information en phase de Changement

#### **CHAPITRE -5- UN EXEMPLE DE RESISTANCE AU TRAVAIL: L'ABSENTÉISME**

**SECTION** I/ Définition de l'absentéisme

**SECTION** II. Les causes de l'absentéisme

### **2<sup>ème</sup> PARTIE UNE APPROCHE CONCRETE DE LA RESISTANCE AU TRAVAIL : CAS DE LA S.E.W.O**

#### **CHAPITRE -1- LA RESISTANCE AU TRAVAIL DANS L'ENTREPRISE ALGERIENNE**

**SECTION** 1- formes d'expression de la résistance au travail

**SECTION** 2- 1<sup>o</sup> série de déterminants du retrait au travail

**SECTION** 3- 2<sup>ème</sup> série de déterminants du retrait au travail

#### **CHAPITRE -2- LA RESISTANCE AU TRAVAIL: CAS DE LA S.E.W.O**

**SECTION** -1- Présentation de la S.E.W.O et analyse de son activité

**SECTION** -2- :Évaluation des Ressources humaines de la Société

**SECTION** 3 :Les coûts cachés de la SEWO.

**SECTION** 4 :Le management des ressources humaines de la SEWO.

## INTRODUCTION GENERALE

Les principales questions qui se posent aux sociétés en voie de développement en cette fin de siècle marquée notamment par l'élargissement des mécanismes de marché à un grand nombre d'économies et par la mondialisation de la production et des échanges, renvoient (essentiellement à la brutale réalité des nombreuses contre-performances enregistrées par les entreprises économiques de ces pays. )

En simplifiant, on peut identifier, dans le champs de ces contre-performances, quelques grands groupes de facteurs explicatifs :

- Il y a d'abord les facteurs liés à l'environnement externe de l'entreprise et aux multiples contraintes que cet environnement peut opposer à la volonté de croissance et de développement de l'entreprise; ces facteurs trouvent leur raison d'être dans le manque d'efficacité du système financier national, dans la faiblesse de l'infrastructure socio-économique et la non-maîtrise technologique des pays en développement, dans le degré d'agressivité des entreprises performantes qui dominent sur le marché international, etc.

- Il y a ensuite, des facteurs liés à l'environnement interne de l'entreprise et qui s'expriment à travers le mode inefficent d'organisation et de gestion des moyens matériels de production, de commercialisation... de l'entreprise, dans l'indisponibilité de certaines de ces ressources, dans la faible capacité de mobilisation des moyens etc.

- Il y a par ailleurs, des raisons liées aux conditions de prévision, de planification, de coordination et de gestion de ses moyens et ressources, en clair, des raisons liées à la dimension management.

- Il y a enfin, des raisons liées aux diverses inefficiences cumulées dans le management des hommes et qui se traduisent par une attitude de retrait de ces derniers face à leur travail et face à l'organisation de travail.

Ce dernier aspect qui est au centre de notre problématique, n'a en fait commencé à intéresser théoriciens et managers de terrain, que depuis quelques décennies.

En effet, l'examen de l'évolution des diverses théories du management de l'entreprise, en rapport avec la problématique de ces contraintes, nous conduit à constater qu'un pas décisif n'a été franchi que récemment par les économistes ( en comparaison

avec la prise en charge, bien plus ancienne des autres fonctions de l'entreprise), lorsque ces derniers ont introduit le facteur humain dans l'analyse de la firme.

L'intégration de ce facteur dans les préoccupations des théoriciens, a permis de rompre avec la pratique traditionnelle qui considérerait l'entreprise comme un espace où seules des flux monétaires et matériels se transforment, méconnaissant, dès lors, le fait que l'entreprise est également un espace où les hommes agissent et collaborent.

Il faut d'ailleurs souligner que même si les économistes ont fini par admettre le rôle important que jouent par les ressources humaines dans le succès (ou l'échec) de l'entreprise, la théorie économique est restée longtemps évasive sur ce rôle, traduisant ainsi pleinement la vision taylorienne du début du siècle.

On peut donc dire à juste titre, qu'entre la théorie néoclassique et les théories les plus récentes la différence est bien grande. Dans la première, le seul acteur pris en compte est l'entrepreneur, tandis que dans ces dernières, ce sont les différents acteurs intervenant dans la vie de l'entreprise qui intéressent le manager et l'amène à considérer de plus près les conséquences de leurs actes sur le fonctionnement de l'entreprise.

Ce n'est d'ailleurs qu'au cours de ces dernières décennies, que l'on a pris conscience du fait que la sous-estimation du facteur humain dans la fonction - objectif du manager, rendait ce dernier incapable d'expliquer la complexité des diverses manifestations de retraits à l'égard du travail que l'on enregistre dans l'entreprise moderne.

En effet, la question essentielle qui se pose aujourd'hui aux pays en développement, engagés inéluctablement dans cette globalisation des échanges, est celle de la gestion optimale et rationnelle de la ressource humaine, dans la mesure où la qualité de cette ressource conditionne l'efficacité du système socio-économique dans son ensemble.

Cette préoccupation s'est imposée à l'Algérie dès la fin des années soixantes, et quelques mesures importantes ont été prises alors, indiquant la nature des réponses qui y ont été apportées. Parmi les principales mesures, on citera, notamment : la loi sur la gestion socialiste des entreprises (1971); le statut général du travailleur(1978); la grille nationale des salaires(1985) ; loi d'orientation sur les entreprises publiques (1988) ; les lois sociales de 1990 ...

Ces mesures, et d'autres encore, ont représenté en quelque sorte des tentatives désespérées pour apporter des réponses aux contraintes et menaces qui interpellaient quotidiennement le gestionnaire algérien : la démobilisation des travailleurs et la stagnation de la productivité.

En effet, si d'autres éléments contribuent sans aucun doute à expliquer la démobilisation des hommes et la faiblesse de la productivité, un certain consensus s'est fait chez les chercheurs algériens pour dire que le mode de gestion du facteur humain constitue l'une des variables explicatives majeures de cet état de fait.

Ceci renvoie particulièrement à l'attitude du travailleur algérien qui s'est particulièrement distingué, dans l'entreprise économique, par son manque d'efforts productifs et par des comportements négatifs à l'égard du système organisationnel.

Il est évident, bien sûr, que la faiblesse de la productivité du travail n'est que l'une des expressions d'une attitude plus fondamentale de résistance au travail, les autres formes prises par cette résistance pouvant revêtir des aspects divers : laissez aller, absence d'émulation et d'initiative, désobéissance à la discipline du travail, accroissement des accidents de travail, absentéisme et turn-over, arrêts de travail etc.

Ainsi donc, qu'elle qu'en soit le type de manifestation, nous nous trouvons bien dans tous ces cas, face à une même réalité : la manifestation d'une véritable résistance au travail dont l'impact négatif sur la performance de l'entreprise n'est pas à démontrer.

Cette relation de cause à effet peut aisément être traduite en termes de coûts, dans la mesure où, par exemple, le gaspillage des matières premières grève le coût des produits et que l'absentéisme fait supporter à l'entreprise des coûts directs supplémentaires.

En d'autre terme si l'impact de la résistance au travail sur le niveau de performance relève de la plus simple des évidences, même si longtemps cette évidence est passée au second plan dans les préoccupations des managers, les solutions que ces derniers ont tenté de lui apporter épisodiquement, ont eu tendance à occulter davantage le problème, dans la mesure où les raisons mêmes de cette résistance étaient mal identifiées.

Notre objectif principal dans le cadre de ce mémoire vise justement à tenter de cerner les causes de cette résistance dans la réalité économique algérienne.

*Dans cette perspective, notre mémoire sera scindé en deux grandes parties:*

**Dans une première grande partie.**

notre étude sera menée à travers une étude documentaire, d'abord, des principales théories qui ont tenté d'approcher la réalité du comportement de l'homme au travail, ainsi que les réponses apportées par les managers pour inscrire ce comportement dans diverses logiques de contrôle et de styles de gestion ensuite, de quelques concepts fondamentaux inspirés des travaux de grands noms du management moderne. Cette première partie sera divisée en cinq chapitres :

- *Un premier chapitre*, nous permettra de retracer l'évolution des principaux courants théoriques ayant contribué à expliquer le statut du facteur humain dans l'entreprise. Nous tenterons de rendre compte, dans ce 1<sup>er</sup> chapitre de la succession des principales théories qui ont permis de fonder les méthodes et techniques de gestion des ressources humaines, à partir de l'une ou l'autre vision particulière de l'homme.

- *Les deux chapitres suivants*, nous fourniront l'occasion de mettre en relief certains concepts importants qui serviront d'éclairage au comportement de *l'homme en situation de travail* et dans ses rapports avec les autres acteurs de l'entreprise.

Seront ainsi passés en revue, dans le chapitre 2, les concepts référentiels de l'organisation, tels les concepts de *culture d'entreprise*, *d'identité de l'entreprise*, *de style de management*. Le chapitre 3, sera, quand à lui, réservé à des concepts plus instrumentaux, tels les concepts de *contrôle* et *d'autorité* le concept de *conflit* dans l'organisation, celui de *relation intergroupes*, ou encore de *processus sociaux* dans l'entreprise..

- *Dans un quatrième chapitre*, nous mettrons l'accent sur l'un des éléments fondateurs de toute gestion transparente et rationnelle du facteur humain dans l'entreprise, en l'occurrence, le système d'information/communication.

Il est clair, en effet, que sans être suffisant, ce système constitue l'une des variables incontournables de tout management rationnel et efficace des rapports humains dans l'entreprise (chapitre 4).

- *Dans le dernier chapitre* de cette 1<sup>ère</sup> partie, nous présenterons une illustration de l'une des manifestations les plus éclatantes de la résistance humaine au travail, en l'occurrence, le phénomène absentéiste.

Une étude détaillée de ce phénomène, dans le 5<sup>ème</sup> chapitre, nous permettra de voir que la réalité complexe du phénomène humain, suggère que l'on ne peut jamais réduire cette complexité à l'un ou l'autre facteur explicatif, mais qu'un examen exhaustif du plus grand nombre de facteurs, est indispensable pour une meilleure connaissance des diverses formes de résistances et de retraits par rapport au travail.

### Dans la deuxième grande partie

de ce mémoire, nous tenterons de présenter une double illustration concrète de la problématique de la résistance au travail, et ce à partir des concepts privilégiés dans la partie théorique. Cette seconde partie sera subdivisée en deux grands chapitres :

- *Dans le premier chapitre*, nous chercherons à illustrer la réalité du phénomène de retrait par rapport au travail, à travers ses diverses manifestations (absentéisme, turnover, accidents de travail, baisse de la productivité..) et ce, dans le secteur productif de l'économie algérienne, notamment, au cours des décennies 1970/80\* . Deux types de variables explicatives seront retenues pour fonder ces expressions de résistance: un 1<sup>er</sup> type saisira l'homme en situation de travail dans l'entreprise, tandis que le 2<sup>ème</sup> type, visera à expliquer ce phénomène à partir des enjeux qui se situent hors de l'entreprise.

- *Dans le second chapitre* de cette 2<sup>ème</sup> partie, nous rapporterons les enseignements d'une étude concrète que nous avons eu à mener, épisodiquement au cours de deux années, dans la Société d'Études de la Wilaya d'Oran (la SEWO), entreprise caractérisée par une situation sociale et économique particulièrement difficile.

Dans ce 2<sup>ème</sup> chapitre, les facteurs explicatifs des difficultés rencontrées par cette entreprise ont été recherchés essentiellement, dans l'esprit de notre problématique du facteur humain dans l'entreprise, dans l'attitude du personnel à l'égard du travail et de l'organisation de travail, ainsi que dans les tentatives de réponses apportées par le management de cette entreprise.

---

\* Les sources documentaires chiffrées n'étant malheureusement disponibles que pour cette période.

**1<sup>ère</sup> PARTIE**  
**APPROCHE POUR**  
**UN ECLAIRAGE THEORIQUE**  
**DE LA RESISTANCE AU TRAVAIL**

La question de l'attitude de l'homme face à son travail n'est pas nouvelle dans la littérature managériale. Au sortir de la vision taylorienne de l'organisation du travail, toute réflexion s'est orientée vers la mise à jour des ressorts essentiels qui guident et modulent l'attitude humaine dans l'organisation de travail.

La préoccupation essentielle des chefs d'entreprise et des théoriciens du management a essentiellement consisté, tout au long de ce siècle, à rechercher les méthodes et moyens susceptibles de réconcilier l'homme avec les objectifs de l'organisation, et à vaincre chez lui toutes les formes de résistance à l'égard de l'activité productive, qu'il s'agisse des formes organisées (exemple de la grève) ou des formes individuelles volontaires ou spontanées de résistances au travail et à l'organisation de travail.

Un premier aspect qui sera considéré dans cette partie théorique, et ce, afin de pouvoir évaluer objectivement les conditions de gestion et de stimulation du facteur humain dans l'entreprise, consiste à s'interroger sur les principes essentiels qui guident les responsables d'entreprise, dans la définition de ces modes et méthodes.

La réponse à cette question passe par un éclairage porté sur les évolutions qu'ont eu à subir ces principes, et la succession de contextes et d'environnements qui leur ont permis de prendre corps, ce qui permettra dès lors de mettre en valeur la somme de progrès réalisés dans la mobilisation et la promotion du travailleur, et donc, de mieux appréhender les instruments forgés en vue de vaincre les différentes formes de résistance de l'homme à l'égard du travail.

Cette évolution de la conception de *l'homme au travail*, a, on s'en doute, des incidences majeures sur l'esprit qui fonde les « politiques sociales » dans l'entreprise, et par incidence, sur les diverses politiques de gestion des ressources humaines .

En d'autres termes, cette évolution indiquera la succession d'instruments et de méthodes dont a disposé le manager, tout au long du siècle, pour vaincre les résistances de l'homme au travail, et orienter son activité vers les objectifs fondamentaux de l'organisation de travail.

Les nombreuses recherches, inspirées des diverses tendances du management moderne (telles les sciences du management, la psychologie industrielle, l'ergonomie, les sciences du comportement etc.), ont, chacune dans son contexte particulier, contribué à enrichir et à étoffer la conception moderne de l'homme au travail, et donc à forger un certain nombre de concepts importants, susceptibles de nous permettre de mieux saisir la complexité du facteur humain, et les motivations profondes à la base de son attitude à l'égard du travail.

Ces concepts recouvrent, notamment, les questions liées à la dimension de l'homme dans l'organisation de travail, aux rapports qu'il entretient avec les structures de l'entreprise, ainsi que l'impact de l'identité et de la culture de cette dernière sur son comportement.

Ces concepts renvoient également à l'importance des moyens pour vaincre cette résistance de l'homme à l'égard de son travail, tel les systèmes d'information et de communication, ou encore aux ressorts cachés qui gouvernent certaines attitudes de l'homme à l'égard de l'organisation, tel le phénomène absentéiste.

A cette fin, cinq grandes questions seront étudiées dans les cinq chapitres qui constitueront cette première partie théorique, en l'occurrence :

CHAPITRE 1 : Évolution des principaux courants théoriques explicatifs du rôle et du statut du facteur humain dans l'entreprise.

CHAPITRE 2 : Culture, identité de l'entreprise, et styles de management.

CHAPITRE 3 : Les conflits dans l'organisation et les relations intergroupes.

CHAPITRE 4 : Systèmes d'information/communication et structures d'organisation

CHAPITRE 5 : Un exemple type de résistance au travail : l'absentéisme.

**CHAPITRE -1-**  
**EVOLUTION**  
**DES PRINCIPAUX COURANTS THEORIQUES**  
**EXPLICATIFS DU ROLE ET DU STATUT**  
**DU FACTEUR HUMAIN DANS L'ENTREPRISE**

**INTRODUCTION**

Pour comprendre les raisons profondes et objectives des différentes formes de résistances de l'homme face à son travail et à l'organisation où se réalise ce travail, il importe, avant toute chose, de savoir comment est perçu effectivement, le travailleur dans l'entreprise.

Si l'on considère, en effet, que c'est au manager et à ses collaborateurs qu'il revient d'apprécier la conduite de l'homme au travail, il n'est pas superflu de savoir comment se définit la perception de ces acteurs car, de la nature de cette perception, découleront les solutions qu'ils envisagent de mettre en œuvre pour gérer ces diverses résistances au travail.

De nombreux courants théoriques se sont succédés historiquement depuis la fin du 19<sup>ème</sup> siècle et ont tenté, chacun à sa façon, d'expliquer les véritables motivations de l'homme à l'égard de l'activité productive, et les ressorts profonds qui l'orientaient dans la façon dont il se situait par rapport à cette activité. L'objectif recherché par ces courants, consistait dans la mise à jour de stimulants susceptibles de permettre d'orienter les efforts de l'individu dans l'intérêt bien compris de son organisation de travail.

Cette évolution a, en fait, débuté avec la révolution industrielle, et s'est enrichie progressivement, par l'implication, sur le plan théorique, de diverses sciences ayant pour objet «l'homme en situation de travail», ses comportements, son statut, ses rôles etc., ainsi que par la définition de divers modes d'organisations des unités de travail.

A la suite de nombreux analystes, nous considérons que la perception de *l'homme en situation de travail*, a connu trois étapes essentielles distinctes que l'on assimile à trois grandes tendances homogènes, en l'occurrence :

- Une première phase caractérisée par une conception taylorienne de l'homme , qui perçoit l'homme comme un *Homoeconomicus*, un *facteur de production* au service de l'entreprise ; autrement dit, « *une main* » selon le mot de Michel CROZIER .
- Une seconde phase qui se distingue par une vision humaniste du travailleur, et qui appréhende l'homme, essentiellement à travers son affect; c'est à dire, «*un cœur*», toujours selon le mot de M. Crozier.
- Enfin une troisième phase où l'on assiste à une synthèse des visions précédentes, dans une perspective qui tend à réconcilier l'homme avec l'organisation de travail. C'est la tendance du management moderne, qui tend à réhabiliter l'homme dans la pleine acception de la formule célèbre de M. Crozier : « *l'homme est plus qu'une main, qu'un cœur, il est aussi un projet, une tête, une liberté !* »

C'est à l'éclairage et à la présentation de ces trois grandes tendances que nous nous attellerons dans le présent chapitre, ce qui nous permettra de comprendre l'importance et le mérite des solutions apportées par la dernière de ces tendance, à la question de la résistance au travail.

### **Section -1** **« L'homme, un facteur de production » :** **Taylorisme et Économie néoclassique**

#### **- I -La révolution industrielle et la vision paternaliste du travail <sup>1</sup>**

Avant toute chose, il faut noter que la période qui débute avec la révolution industrielle se caractérise par de grandes transformations sociales et économiques. Les plus significatives, pour ce qui nous concerne, se sont traduites notamment, par deux phénomènes majeurs qui ont radicalement transformées les rapports humains dans l'entreprise, à savoir, l'accroissement de la taille des entreprises et la multiplication des fonctions spécialisées. Cette évolution s'est accompagnée par le fait que la gestion

---

<sup>1</sup> A. Bendiabdellah « Gestion des ressources humaines » Cours Polycopié (246 p) Bibliothèque Institut des Sciences économiques- Université de Tlemcen- pp. 6-18  
Amblard, N.B Aramavier, Y.F Livian,.. « Management des ressources humaines » éd. Eyrolles Paris1989 pp.11-15  
J.F Chanlat(dir) « L'individu dans les organisations, les dimensions oubliées » éd. Gaetan Morin 1990 pp. 33-39

proprement dite n'était plus exercée par les détenteurs du capital, mais plutôt par des spécialistes rémunérés en conséquence.

L'époque se caractérise également par un progrès rapide des techniques industrielles, le développement de la mécanisation apparaissant alors comme la voie royale vers l'économie d'abondance. On accorde dès lors une grande attention au perfectionnement des techniques de production, alors que le prêtre facteur humain ne se voit accorder qu'un intérêt secondaire.

Les méthodes de gestion du personnel sont, de ce fait, empiriques et autoritaires. La théorie libérale dominante s'accorde à considérer que le travailleur est un être raisonnable qui réagit essentiellement aux stimulants monétaires. Cette vision amène ses tenants à considérer le travailleur comme un simple facteur de production dont le prix est déterminé selon la loi de l'offre et de la demande sur le marché du travail.

Toutefois ce mouvement s'accompagne d'une grande misère ouvrière qui va provoquer le développement d'un syndicalisme très agressif. Celui-ci orientera sa défense des travailleurs sur une philosophie du travail basée sur la divergence irréductible des intérêts patronaux et ouvriers.

Afin de contrer le développement du syndicalisme, les patrons ont tenté d'apporter quelques améliorations au sort des travailleurs, essayant de prendre pour modèle de leurs attitudes, le comportement de bons pères de famille.

Cependant, cette expérience paternaliste, devait inévitablement se solder par un échec car, sous l'alibi de générosité sociale, les patrons visaient réellement à contre-carrer l'influence syndicale, et à tenter d'en éloigner les travailleurs. De plus, cette attitude paternaliste commençait à être dénoncée par les ouvriers eux-mêmes, lui reprochant de ne reconnaître que l'aspect matériel du problème social alors l'aspect affectif et le besoin de reconnaissance des travailleurs était totalement ignoré..

**- II -****La révolution taylorienne de l'organisation du travail<sup>2</sup>**

Dés le début du 19<sup>ème</sup> siècle, on assiste à des changements profonds dans l'attitude des dirigeants d'entreprise. Ces derniers adoptent un nouveau mode d'organisation reposant sur une organisation scientifique du travail, résultat des travaux de l'américain Frédéric TAYLOR.

Celui-ci est, en effet, considéré comme étant le père de cette nouvelle théorie, car il a été le 1<sup>er</sup> à énoncer un certain nombre de principes ayant pour objectif d'accroître le rendement de l'entreprise, en mettant un accent particulier sur le facteur humain. Il part de l'idée qu'il existe dans l'entreprise des conflits objectifs, mais considère que ceux-ci peuvent être éliminés grâce à une forme d'organisation du travail qui suppose que chaque travailleur peut réaliser un travail bien déterminé et donc recevoir un salaire en conséquence.

*L'approche se présente comme suit :*

- Grâce à la mesure du travail, on peut, selon Taylor, définir la quantité rationnelle qui peut être exigée de chaque ouvrier. D'où l'intérêt de l'auteur pour l'étude des mouvements du travailleur et pour la rationalisation de son poste de travail.
- Il s'agit ensuite de motiver le travailleur pour qu'il réalise les normes dans les temps prévues, ce qui, selon lui, peut être fait par un système de salaires à primes différentielles.
- Il préconise ensuite, une séparation entre préparation et exécution du travail, avec pour but de confier le travail de préparation aux cadres, et le travail d'exécution aux travailleurs.

Afin de rationaliser la tâche de l'ouvrier et de réduire sa fatigue, Taylor recourt à une analyse de ses mouvements, de ses temps de travail, ainsi qu'à une réorganisation

---

<sup>2</sup> J.P Citeau « Gestion des ressources humaines : Principes généraux et Cas pratiques » A. Colin Paris 1997 (Ch 1 pp. 1-27)

L. Belanger : « Gestion des ressources humaines : Approche systémique » éd. Gaétan Morin 1982

D. Weiss et P. Morin « Pratiques de la fonction Personnel : le Management des ressources humaines » éd. D'Organisation Paris 1982 pp. 17-24

J.L Bergeron « Les aspects humains de l'Organisation » Gaetan Morin éd. 1982 pp. 16-21

A. Bendiabdellah « Gestion des ressources humaines » op. cité- pp. 6-18

de la disposition de son poste de travail, et enfin à une amélioration des méthodes de manutention.

L'objectif primordial est d'éviter à l'ouvrier tout effort mental, d'où l'obsession de Taylor de lui préparer sa tâche à l'avance au moyen d'un ensemble de prescriptions sensées lui indiquer la méthode à suivre, les gestes à exécuter et les normes de temps à respecter.

Le but essentiel que visait Taylor, était d'établir un mode de rémunération des salaires qui les stimulent à produire à leur niveau maximum, autrement dit « le plus possible et dans le temps le plus court ».

Toutefois, ces hypothèses, comme on peut le remarquer, reposent sur une vision appauvrie de la valeur de l'individu.

*Les conséquences en seront traduites dans les lignes d'action suivantes :*

- le travail du personnel d'exécution devra être divisé en tâches simples et répétitives, facilement assimilables et exécutées selon des procédures rigides et standardisées.
- le travail des cadres et des dirigeants sera essentiellement un travail de surveillance et de contrôle.
- la rémunération devra toujours être proportionnelle à la quantité de travail fourni, notamment selon le principe du salaire aux pièces.
- Enfin, il ne doit exister pour chaque activité qu'une façon optimale de s'y perdre et une seule, on retrouve la le principe du « one best way » cher à TAYLOR.

*Les réponses des milieux ouvriers ne tardent pas à se faire entendre :*

En effet, travailleurs et syndicats réagissent de façon parfois violentes, car ils comprennent vite que ces nouvelles méthodes d'organisation du travail tendent à limiter fortement leur liberté d'action et de penser.

Ils reprochent aux théories tayloriennes le fait de reposer sur la base de connaissances erronées de la nature humaine et de méconnaître le droit au respect et à la dignité des travailleurs.

---

Cette attitude de vouloir réduire l'homme au rôle d'agent passif, motivé que par ses seuls intérêts matériels, ne pouvait que conduire au malaise social.

Notons toutefois, à la décharge de F. Taylor, que des sciences essentielles à la compréhension des motivations humaines, telles la sociologie et la psychologie industrielle, étaient peu développées, et que donc que ceux dont la mission était de prendre en charge cette organisation scientifique du travail, avaient peu de connaissances et de moyens, pour cerner les besoins psychologiques et sociaux des travailleurs .

Ce sont précisément les nouvelles recherches en psychologie et en sociologie qui vont modifier la vision de l'homme, d'abord chez les chercheurs, ensuite chez les chefs d'entreprise, comme nous allons le montrer dans les différents paragraphes qui suivent.

### -III-

#### L'homme dans la théorie néoclassique de l'entreprise<sup>3</sup>

En fait, la question des ressources humaines n'a jamais occupée une position centrale dans la théorie néoclassique. En effet, les ressources humaines ne figurent dans cette théorie que comme coût de production. Et quand l'homme est pris en compte, il n'est personnifié que par l'entrepreneur, les autres catégories de travailleurs étant souverainement ignorées .

#### 1<sup>ère</sup> idée: « les ressources humaines sont une donnée négligeable ».

Nous avons dit que la théorie des ressources humaines n'accorde aucune place particulière au facteur humain, les travailleurs étant considérées comme un élément n'ayant aucune autonomie particulière, c'est à dire, un actif parmi d'autres et qui obéit aux mêmes lois que ces autres actifs ; l'importance du facteur humain est, dès lors, directement fonction de son coût dans la mesure où c'est ce dernier qui le caractérise.

Le personnel étant considéré comme une donnée invariable, son coût est alors fixé, et son rôle est en conséquence nul et peut être négligé.

---

<sup>3</sup> J.B Betzebe « Economie de l'entreprise contemporaine » Nathan Economie Paris 1973 (chapitre 2)

Donc lorsque le volume du personnel est fixé, son influence reste négligeable au niveau du calcul. Ce qui le caractérise c'est alors un concept majeur de l'analyse économique : le taux de salaire.

Dans l'entreprise néoclassique, le personnel est salarié car tout travail est rémunéré par un salaire. Le prix du travail (taux de salaire) est fixé par le marché extérieur à l'entreprise. Cette dernière n'intervient sur le marché qu'à la marge en subissant un prix qui s'impose à elle.

Ceci fait que les économistes néoclassiques ont longtemps persisté à mettre le taux de salaire au cœur de leur raisonnement tant ils considéraient que les actifs humains sont inanimés.

**2<sup>ème</sup> idée : « l'entrepreneur est la seule véritable ressource humaine ».**

L'entrepreneur est effectivement la seule personne dont il soit question, dans la théorie néoclassique de l'entreprise. C'est le personnage central.

L'entreprise du modèle théorique est très fortement hiérarchisée. Tous les pouvoirs toutes les décisions sont dans une seule main. Il est vrai qu'elle est infaillible. C'est le chef qui décide, en fonction des conditions du marché, des acquisitions des facteurs et de leur combinaison. C'est lui qui fixe l'objectif et toute l'entreprise est orientée vers la poursuite de cet objectif. L'entrepreneur est considéré comme le seul à disposer des connaissances utiles et il constitue de ce fait, la seule véritable ressource humaine.

Par ailleurs, c'est le seul à ne pas être substituable : les autres facteurs humains qu'il acquiert sur le marché peuvent être remplacés, mais lui ne peut pas l'être.

Mais comme on peut s'en douter, une telle centralisation ne permet pas de résoudre tous les problèmes de l'entreprise, d'autant que les tailles des entreprises ont connu des accroissements importants. La théorie néoclassique a dès lors connu ses limites et s'est donc avérée peu outillée pour faire face à une telle question.

Ce seront donc les théories modernes de l'entreprise, que nous allons considérer à présent, qui vont contribuer à nous éclairer sur ce point.

**Section 2 « L'homme, UN CŒUR » :**  
**Les théories des relations humaines**

La notion du *travail marchandise* propre à la conception taylorienne et à celle de la théorie néoclassique de l'entreprise va vite être abandonnée suite au développement des sciences sociales et des sciences du travail.

Ces sciences vont profondément modifier l'attitude des dirigeants à l'égard du facteur humain, ces derniers ayant fini par reconnaître à l'homme une personnalité et une valeur qui ne peut être confondue avec celle de la machine.

Plusieurs écoles peuvent être distinguées dans l'évolution enregistrée par la perception de l'homme au travail, écoles qui, par delà leurs différences, ont fini par se compléter.

Parmi les principales tendances qui se sont illustrées sur la question nous ne retiendrons que les quatre approches suivantes: la tendance humanitaire, la tendance intégrative, la tendance participative et la tendance management des ressources humaines.

- I -

**Une 1<sup>ère</sup> tendance se polarise au cours des années 1930**  
**sur une vision humanitaire de l'homme au travail<sup>4</sup> :**

Cette tendance accompagne une phase d'ouverture des patrons aux problèmes humains dans l'entreprise, notamment, suite au développement du syndicalisme et de l'extension de la législation sociale.

Ainsi donc, face aux difficultés en matière de relations humaines, les dirigeants d'entreprises sont amenés à modifier leurs points de vues, et à prendre conscience des conséquences de leurs attitudes sur le comportement des travailleurs. Leur 1<sup>er</sup> réaction fut alors de rechercher les voies et moyens pour humaniser le travail.

Dans cette perspective, le travailleur est appréhendé comme un être animé de désirs et de sentiments et non plus comme un être inférieur qu'il faut guider.

---

<sup>4</sup> J.P CITEAU op. cité pp. 4-6  
J.L BERGERON op. cité pp21-23

Dans le but de réconcilier la complexité humaine et les techniques et méthodes modernes de production, on recherche une meilleure harmonie entre le travail et le facteur humain.

*A cette fin, les efforts s'orientent dans deux directions :*

- la 1<sup>ère</sup> consiste à *adapter l'homme au travail*, ce qui suppose une attention croissante à l'égard de la sélection et de la formation du personnel. L'homme étant perçu comme un être complexe, pourvu de qualités individuelles quantifiables, on suppose alors qu'il est possible de sélectionner scientifiquement l'ouvrier idéal.

- la 2<sup>ème</sup> direction consiste à *adapter le travail à l'homme*, ce qui suppose de réduire la fatigue, d'améliorer les conditions d'hygiène, de sécurité et de climat social

A cette époque on assiste à la généralisation des services chargés des problèmes posés par le facteur humain. Toutefois, leurs préoccupations se limitent aux aspects juridiques et administratifs de la gestion du personnel.

## - II -

### Une 2<sup>ème</sup> tendance, dite « intégrative », conçoit l'homme comme un être complexe

#### A/ Principes de la tendance intégrative<sup>5</sup> :

L'entreprise, considérée par le passé comme une simple cellule économique, est désormais envisagée en tant que forme d'organisation sociale dont les rapports entre ses membres doit prendre en compte les relations intragroupe et intergroupes.

Cette théorie considère désormais l'homme comme un être complexe à multiples facettes qui ne peut être décrit selon un schéma simplifié : son expérience de vie fait de lui un être unique et ses actes découlent souvent plus d'une logique du sentiment que d'une logique rationnelle.

Ce qui sera dès lors recherché dans l'entreprise, c'est une politique basée sur la collaboration, la paix sociale et l'intégration des efforts de tous vers la réalisation d'un but commun.

<sup>5</sup> L. BELANGER op. cité; Marcel COTE « La gestion des ressources humaines » Montréal Guérin 1975 pp. 34-42

Cette nouvelle attitude doit être le résultat d'efforts visant la création des conditions nécessaires à l'épanouissement d'un groupe de travail où chacun perçoit sa contribution au bien commun.

On va donc s'efforcer de créer non seulement un confort psychologique du travail, mais aussi de renforcer les liens affectifs et les relations d'intérêts existants entre l'entreprise et les travailleurs, et ce en créant une communauté de vue et d'intérêts entre tous les membres de l'organisation.

*Le chercheur français G. Thibon distingue deux types de communautés<sup>6</sup> :*

- *les communautés de ressemblance*, dans lesquelles les hommes s'assemblent parce qu'ils se ressemblent, et parce que chacun y vit **comme** les autres. Elles se forment naturellement et spontanément (ex. le syndicat) ;
- *et les communautés d'interdépendance*, où chacun vit, non pas comme les autres mais **par et pour** les autres (ex. l'entreprise) ;

*C'est cette dernière forme de communauté qui est prônée par la tendance intégrative*: elle est composée de personnes ayant des activités différentes, ainsi qu'une formation et un statut social, différents ; elle est soumise à des forces puissantes qui ont tendance à la désagréger (syndicat, conditions sociales différentes).

De là, la nécessité pour la direction de constamment rassembler les efforts de tous ses membres vers la réalisation d'un but commun qui puisse mobiliser leurs intérêts et leurs besoins d'actions et de réalisation.

Autrement dit, il revient au dirigeant de renforcer les forces centripètes agissants dans l'organisation du travail. Aussi, une des grandes responsabilités du service du personnel sera de l'aider à développer les conditions susceptibles de créer cet esprit d'unité et d'appartenance à l'entreprise, sans lequel celle-ci perdrait grandement de son efficience.

En résumé, *l'action de la direction doit tendre à intégrer socialement et psychologiquement le travailleur à son entreprise et à son groupe de travail*, c'est à dire, à modeler une communauté de travail basée sur une solidarité d'intérêts et d'efforts.

Une telle communauté soulève cependant divers problèmes, parmi lesquels on peut citer les problèmes d'information et de consultations des travailleurs, les problèmes d'organisation du travail et de relations entre supérieurs et subordonnés.

- *Le 1<sup>er</sup> type de problème porte sur la communauté de vue* : Il concerne la mauvaise organisation de la circulation des informations dans l'entreprise, ce qui est source de divers malentendus et conflits, et entraîne la baisse de la productivité. D'où l'intérêt d'un enrichissement du contenu des informations et d'une multiplication des liaisons entre tous les membres de la firme, et d'une plus large participation des travailleurs à la vie de l'entreprise.

- *Le 2<sup>ème</sup> type de problème porte sur la communauté d'intérêt* : Il consiste dans l'établissement d'un mode de rémunération sensé intéresser matériellement et psychologiquement le travailleur à la vie de l'entreprise, ainsi qu'à favoriser un esprit de collaboration entre la direction et les travailleurs.

La, le choix du mode de rémunération a de grandes incidences sur le climat social, et donc sur la productivité de l'entreprise. Des formules diverses ont été proposées pour valoriser les efforts du personnel : tels les primes de production, la participation aux bénéfices, l'actionnariat ouvrier, le salaire par équipes autonomes, le salaire proportionnel...

- *Une 3<sup>ème</sup> condition jugée indispensable à l'éclosion d'une communauté de travail*, implique une évolution des rapports entre la direction et les exécutants et notamment : une multiplication des contacts entre les divers niveaux hiérarchiques et une plus grande participation des travailleurs dans la prise de décision. Le rôle du chef d'entreprise n'est plus uniquement d'ordre technique et économique mais aussi sociale. Il doit être l'élément unificateur de l'organisation et le responsable de son équilibre économique et sociale.

### **B/ Les rapports de la tendance intégrative avec l'école des relations humaines**

La tendance intégrative a été fortement influencée par les apports de l'école des relations humaines, laquelle recouvre 3 courants complémentaires.

+ le courant interactionniste, d'ELTON MAYO, dont l'apport principal a été la mise en lumière de l'existence dans l'entreprise d'un réseau d'interactions individuelles et de groupes se superposant à l'organisation formelle ;

+ le courant qui a développé la dynamique des groupes, de KURT LEWIN ;

+ le courant sociométrique né des analyses de MORENO sur les « actions et répulsions » réciproques à l'intérieur des groupes restreints.

*Seuls les deux premiers courants nous intéresserons ici :*

#### **1° LES TRAVAUX d'ELTON MAYO<sup>7</sup> :**

La nouvelle approche des problèmes humains dans l'entreprise trouve son origine dans les études réalisées par E. MAYO entre 1927 et 1932.

L'objectif de départ était de vérifier la thèse de F.W. TAYLOR selon laquelle la productivité est fonction des conditions matérielles de travail.

Pour réaliser cette étude, les chercheurs choisirent un atelier d'assemblage de petit circuits électroniques au sein duquel ils isolèrent un groupe test de cinq ouvrières qu'ils placèrent dans un atelier à part. Pendant treize périodes de durée variable, ils modifièrent les conditions matérielles de travail : temps de repos, durée hebdomadaire de travail, luminosité, et ils enregistrèrent les effets sur la productivité des ouvrières.

*Deux résultats particulièrement importants furent enregistrés :*

- D'abord, quel que soient les modifications des conditions de travail, la productivité des ouvrières n'avait cessé d'augmenter et restait à un niveau supérieur à celle des autres ateliers ;

---

<sup>7</sup> Elton MAYO « Les problèmes humains de la civilisation industrielle » N.Y Mac Millan 1953

- Ensuite, on constata que dans tous les cas, la satisfaction des ouvrières s'était sérieusement améliorée. Il apparaissait donc qu'un lien existait entre la productivité et le moral des ouvrières.

*MAYO aboutit à un certain nombre de conclusions :*

\* D'une part, les conditions matérielles n'étaient pas en elles-mêmes à l'origine des variations de productivité;

\* Ensuite, que le fait important était d'avoir témoigné un intérêt particulier au groupe test, ce qui avait donné à ces ouvrières, jusque là différentes, un fort esprit de corps et une conscience de groupe, leur permettant de mieux se consacrer à leur travail.

*E. MAYO a ainsi relevé l'importance de certains facteurs :*

En l'occurrence selon lui, ce sont des facteurs psychologiques et affectifs qui permettent de comprendre le comportement des hommes dans l'entreprise.

En clair, l'atelier ou l'usine ne doivent plus simplement être considérés comme des espaces techniques, ils constituent d'abord et avant tout, des ensembles humains.

A la structure formelle de l'organisation de travail, se juxtapose un monde parallèle fait de sentiments complexes et possédant une logique propre.

Il apparut que la constitution des groupes s'avérait indispensable à ces travailleuses pour se prémunir contre une situation caractérisée par l'absence d'intérêt de la vie à l'usine, comme d'ailleurs hors de l'usine.

Donc, si les membres de la hiérarchie ne manifestent aucun intérêt particulier pour le personnel d'exécution, alors des groupes se forment dans une perspective de revanche qui joue naturellement contre l'entreprise.

A l'époque cette constatation apportait un enrichissement considérable dans la connaissance du phénomène humain, montrant que l'individu n'a pas uniquement des motivations économiques mais aussi des besoins affectifs.

## **2° LES TRAVAUX DE KURT LEWIN<sup>8</sup> :**

K. LEWIN réalisa un certain nombre d'expériences sur le style de commandement et conclut à l'existence de trois types de commandement :

---

<sup>8</sup> Kurt LEWIN « Psychologie dynamique » Paris P.U.F 1967

- *le style autocratique* : dans lequel, le dirigeant décide et agit seul, et ne prend pas part à l'exécution du travail mais sanctionne et contrôle celle-ci.

- *Le style démocratique*: où le dirigeant fait participer le personnel à la décision et aux modalités d'exécution. C'est le groupe qui apprécie le groupe.

- *le style laisser faire* : dans lequel le dirigeant laisse les choses se faire sans intervenir ; les décisions se prennent alors dans le flou, et il ne communique pas ses appréciations à ses subordonnés.

*Certains chercheurs vont vite conclure à la supériorité du style démocratique en se basant sur certains résultats, et notamment, sur le fait :*

\* que la quantité de travail accomplie sous un régime autoritaire était légèrement supérieure à celle obtenue sous les autres régimes ;

\* que le travail cessait lorsque le chef en régime autoritaire quittait la salle, alors que ce n'était pas le cas en régime démocratique ;

\* qu'en régime démocratique, les travailleurs se montraient plus amicaux que sous régime autoritaire.

La conclusion tirée, c'est que les travailleurs produisaient un peu plus en régime autoritaire, mais qu'ils étaient plus heureux en régime démocratique.

### ***C/ Les limites de la théorie des relations humaines<sup>9</sup> :***

L'hypothèse fondamentale de la théorie des relations humaines est que l'homme qui est satisfait, a un bon moral et une attitude positive à l'égard de l'entreprise et par conséquent une productivité élevée.

Cette théorie considère également que le travailleur est davantage motivé par la satisfaction de ses besoins psychologiques et sociaux que par l'emploi de stimulants monétaires et le recours à des mesures de contrôle.

<sup>9</sup> Une excellente analyse critique de la théorie des Relations Humaines , nous est fournie par N. BOGOMOLOVA « La théorie des Relations Humaines » éd. Du PROGRES MOSCOU 1974

Ce qui est alors recommandée, c'est que la direction puisse accroître la satisfaction du travailleur par une politique sociale éclairée, car étant la seule apte à promouvoir le dynamisme et la prospérité de l'entreprise.

La théorie des relations humaines a connu son heure de gloire pendant les années cinquante. Depuis, elle a fait l'objet de diverses critiques de la part des théoriciens. En ce qui concerne son application sur le terrain, après un engouement très vif de la part des entreprises, on assista à un certain découragement, les résultats atteints ne répondant pas aux promesses des spécialistes.

Les adeptes de cette théorie semblent donc avoir été trop idéalistes, dans ce sens où, notamment, les problèmes de motivations avaient été analysés trop schématiquement et de façon globale. D'autre part, cette approche négligeait trop les exigences de l'organisation pour privilégier de manière trop exclusive les besoins et les sentiments de hommes.

Comme conséquence, les tenants de cette approche ont cru pouvoir transformer l'entreprise en une communauté de travail où régnerait un consensus général avec disparition de toute raison de conflit. Pour cela, pensaient-ils, il suffirait de développer une politique systématique d'information objective et de rémunération équitable, et de pratiquer un commandement démocratique.

Les limitations que nous venons d'évoquer, en l'occurrence, cette perception trop schématique du comportement de l'homme qui découle d'une vision inadéquate des besoins réels de l'organisation, expliquent les échecs de beaucoup d'expériences d'intégration sociale. Certes, si quelques entreprises ont réussi à obtenir d'une partie du personnel une certaine adhésion aux objectifs de l'organisation, l'attitude du personnel est restée souvent trop passive, sans preuve de dynamisme et d'esprit d'initiative.

**Section 3:**  
**L'homme, « un être autonome et autoréalisé » :**  
**Les nouvelles tendances du Management<sup>10</sup>**

Les principes fondamentaux des nouvelles tendances du Management moderne, s'inspirent étroitement d'un ensemble de sciences humaines, notamment des sciences du comportement, de la sociologie du travail, de la psychosociologie des organisations et de l'anthropologie culturelle...

Malgré les facteurs de résistance qui agissent au niveau du management et au niveau des organisations syndicales, on voit que des idées nouvelles pénètrent progressivement la philosophie du management de l'entreprise.

C'est donc sous un éclairage nouveau que les spécialistes du management abordent les problèmes humains de l'entreprise. Ces auteurs tentent d'englober les théories de l'organisation scientifique du travail et des relations humaines dans une théorie nouvelle qui les reprendrait en les dépassant.

Rappelons, en effet, que l'approche mécaniste de l'O.S.T s'intéresse surtout aux buts de l'organisation et néglige les besoins sociaux et psychologiques de l'homme.

Quand à l'approche des relations humaines, elle tend à privilégier essentiellement les aspects affectifs des individus au détriment des exigences de l'organisation.

La nouvelle tendance veut donc tenir compte à la fois de la rationalité de l'organisation et de l'affectivité de l'agent humain. Parmi ses promoteurs, les sociologues français Alain TOURAINE et Michel CROZIER, en particulier, se sont attachés à redéfinir la place de l'entreprise dans la société, ainsi que la nature des relations entre les membres de l'organisation.

A. TOURAINE <sup>11</sup>, quand à lui, démontre, entre autres, que l'entreprise est à la fois une institution remplissant une fonction sociale relativement autonome par rapport aux orientations culturelles et aux conflits de classes de la société considérée dans son

---

<sup>10</sup> R. LIKERT « Le gouvernement participatif de l'Entreprise » éd. GAUTIER VILLARS Paris 1974  
H. LEVINSON « Les motivations de l'homme au travail » éd. D'ORGANISATION Paris 1974  
P. BLAKE & J.S MOUTON « Le Management participatif » éd. D'ORGANISATION Paris 1969  
P. HERMEL « Le Management participatif » éd. D'ORGANISATION Paris 1988

<sup>11</sup> Alain TOURAINE « Le retour de l'acteur » éd. FAYARD Paris 1984

ensemble. Elle est également « une unité économique, sociale, professionnelle particulière, c'est-à-dire, une organisation ».

Les sociologues ont fait une autre constatation importante : l'entreprise n'est pas un organisme « monolithique » mais un terrain où des intérêts différents se rencontrent et où, chaque groupe et individu tend à affirmer ses points de vue et ses intérêts.

L'entreprise est donc une société hiérarchisée dans laquelle on trouve des niveaux hiérarchiques différents qui y exercent des activités diversifiées.

Bien que ces niveaux travaillent en coopération, ils sont rémunérés différemment. Leurs conditions de travail, sociales psychologiques et économiques, sont très diverses. Il n'est donc pas étonnant que se manifestent des différences de normes et d'objectifs.

Ces différences tendent dès lors à expliquer les intérêts opposés et les options divergentes des uns et des autres, en ce qui concerne les objectifs à assigner à l'entreprise. Elles sont sources de conflits et de tension .

L'organisation scientifique du travail et l'école des relations humaines ont toujours considéré que les tensions et conflits sont des dysfonctions sur le plan organisationnel, d'où leurs multiples tentatives pour les éliminer.

La nouvelle tendance considère, *au contraire*, que les conflits sont des phénomènes naturels de l'organisation et qu'ils sont même nécessaires à son dynamisme.

CROZIER notamment, observe l'existence de divergences fondamentales de points de vue, entre le groupe des dirigeants et le groupe des ouvriers: ainsi le salaire est pour l'ouvrier un revenu qu'il faut accroître le plus possible, alors que pour la direction, c'est un coût qu'il faut limiter autant que possible. De même, la discipline est une question d'efficience pour la hiérarchie, mais c'est une contrainte pour le travailleur.

En d'autres termes, selon M. CROZIER <sup>12</sup>, l'organisation de travail est traversée par un ensemble de pressions, de contre pressions et négociations, qui posent la question du pouvoir et de sa conquête, ainsi que celle de la résistance qu'on lui oppose.

---

<sup>12</sup> Ses thèses se trouvent largement développées notamment dans ses ouvrages suivants : Michel CROZIER : « Le phénomène bureaucratique » Paris le SEUIL 1963 ; « L'entreprise à l'écoute : Apprendre le management postindustriel » Paris, Le SEUIL 1989 ; enfin M. CROZIER & E. FRIEDBERG « L'acteur et le système » SEUIL 1977

*L'école des relations humaines s'était attachée à montrer le caractère social de l'homme. Les analyses des psychosociologues permettent à présent de dégager un nouveau modèle explicatif du comportement de l'individu : il s'agit du modèle de l'homme autonome et autoréalisé.*

Sur le plan de l'analyse des «rapports entre l'individu et l'organisation», il faut citer parmi les apports les plus importants, les travaux de Ch. ARGYRIS, d'A.H. MASLOW, de Frédérick HERZBERG, de Rengis LIKERT, de Douglas Mac GREGOR, de Robert BLAKE et Jane S. MOUTON.

Leur objectif est de résoudre la divergence des buts de l'organisation et de ses membres et de donner à l'organisation des formes nouvelles à même de réconcilier le travailleur et l'entreprise.

*Nous allons tenter de mettre en évidence les idées essentielles de certains de ces auteurs.*

#### **A/ La théorie de Chris ARGYRIS <sup>13</sup>:**

Selon lui, l'homme face à une spécialisation excessive des tâches se sent frustré de toute possibilité de réalisation de ses capacités. Il y aurait donc une incompatibilité fondamentale entre les besoins de l'individu et les exigences de l'organisation classique. Cette dernière, par l'application des principes de l'organisation formelle ( autorité hiérarchique / unité de commandement ), crée les conditions de travail qui conduisent l'homme à la dépendance et à la passivité.

L'homme étant un organisme capable de s'adapter à son environnement répond au contrôle étroit dont il est l'objet, par des activités antagonistes, telle une réduction de l'allure de travail. Face à cela, les dirigeants sont soit tenter de convaincre les travailleurs de renoncer à leurs attitudes, soit d'augmenter le contrôle sur les activités.

Cette dernière alternative provoque l'apparition chez le personnel de nouvelles réactions avec pour conséquence un nouvel accroissement des contrôles, et ainsi s'installe un cercle vicieux qui entraîne dans un ensemble d'actions et de réactions.

Le raisonnement poursuivi par Argyris amène à penser que le manque de partici-

---

<sup>13</sup> Chris ARGYRIS « Participation et Organisation » Paris DUNOD 1970

pation des travailleurs serait dû à la structure organisationnelle de l'entreprise. Mais encore faut il arriver à mieux comprendre les réactions des hommes au travail ; c'est ce que tentent de faire d'autres auteurs.

### **B/ La théorie d'Abraham MASLOW <sup>14</sup> :**

Un certain nombre d'auteurs comme A. Maslow, F. Herzberg, et D. Mc Grégor, ont mis l'accent sur le fait qu'à côté des besoins primaires ou physiologiques, il existe chez tout homme des besoins d'ordre social et des besoins de réalisation de soi. Toute politique du personnel qui se veut efficace, doit donc en tenir compte.

Ceci conduit à admettre que la réalisation des objectifs de toute organisation passe nécessairement par la satisfaction des besoins du personnel et par le développement des hommes considérés comme de véritables ressources humaines.

Maslow a été l'un des premiers chercheurs à se pencher sur les motivations des besoins humains et à établir une hiérarchie entre eux.

#### ***1- Il a d'abord classer les besoins humains de la façon suivante :***

\* *les besoins physiologiques* : au niveau le plus bas, chaque individu a des besoins tels que manger, boire, dormir, se reposer, se loger ...

\* *les besoins de sécurité* : L'homme a besoin pour agir et pour prendre des risques, de vivre dans un environnement protecteur, stable et prévisible.

\* *les besoins sociaux* : l'homme a aussi besoin de s'intégrer à un groupe afin de ne pas vivre isolé. Il souhaite faire partie intégrante de clans.

\* *besoins d'estime* : ces types de besoins se divisent en deux catégories : *l'estime de soi* : i.e. le besoin de confiance en soi, de capacité à réussir ce que l'on entreprend ; et *l'estime des autres*: i.e. la reconnaissance de ses mérites, le besoin d'avoir un certain prestige ou un statut social.

\* *les besoins de réalisation personnelle* : besoins d'utiliser son potentiel et ses talents, d'être créatif et de mettre à contribution sa personnalité.

#### ***2- Il a ensuite hiérarchisé ces besoins comme suit :***

<sup>14</sup> A. MASLOW « Vers une psychologie de l'être » FAYARD 1972 et « Motivation and Personality » N.Y H&P Publishers 1954

Selon Maslow, chaque catégorie de besoins se présente selon un certain ordre hiérarchique, commençant par les besoins physiologiques et finissant par les besoins de réalisation personnelle. De ce principe général il tire un certain nombre de principes

\* d'abord, l'homme est motivé par le désir de satisfaire ses besoins, et chaque fois que l'un de ses besoins est satisfait un autre prend aussitôt sa place.

\* ensuite, un besoin satisfait ne constitue pas une source de motivation.

\* enfin, tant qu'un besoin n'est pas satisfait on ne vit que pour le satisfaire.

L'idée force de cette théorie est que la réalisation de tous ces besoins passe par le contexte de travail. L'entreprise devient le lieu privilégié où les différentes aspirations des individus vont pouvoir s'exprimer. Il est donc indispensable de créer des types d'organisations en conséquence.

La théorie de Maslow a rencontré un très grand succès, mais les tentatives de sa vérification empirique n'ont pas pu confirmer que les besoins humains se classent vraiment en cinq catégories. Cette absence de vérification de la classification d'A. Maslow, n'a pas empêché de nombreux gestionnaires de réfléchir sur l'importance des besoins humains et sur le rôle de la motivation dans l'organisation.

### **C/ La théorie de D. Mc GREGOR**<sup>15</sup> :

En s'appuyant sur la classification des besoins d'A. Maslow, Mc Grégor considère que deux conceptions de l'homme peuvent être envisagées : la théorie X et la théorie Y, desquelles découle nécessairement deux styles de directions :

1) **La théorie X** : Il s'agit d'une conception de la fonction de direction qui consiste à canaliser les hommes vers les exigences de l'organisation.

*On peut la définir en trois propositions.*

\* la direction doit organiser les différents éléments constituant l'entreprise (finances, matières premières, individus) dans le seul intérêt des objectifs économiques fixés.

\* la direction doit diriger les efforts des individus, les motiver, les contrôler et modifier leur comportement pour les adapter aux besoins de l'organisation.

---

<sup>15</sup> D. Mac GREGOR « La dimension humaine de l'Entreprise » Paris GAUTHIER VILLARS 1976

\* sans intervention active des dirigeants, les individus resteraient passifs et résisteraient aux besoins de l'organisation. Il est donc nécessaire de les persuader, de les surveiller, de les récompenser ou de les punir.

*Cette vision pessimiste des travailleurs repose sur certaines croyances :*

- \* L'individu moyen répugne à travailler car il est indolent par nature.
- \* Les buts personnels de l'homme sont opposés à ceux de la firme.
- \* Enfin, les hommes désirent dans leur majorité éviter les responsabilités.

Ces conceptions conduisent à un type d'organisation bureaucratique caractérisé par une direction dépersonnalisée et une légitimité du pouvoir basée sur le principe du : « faire que chacun fasse ce qu'il n'a pas envie de faire ».

On retrouve dans la théorie X, les structures traditionnelles de type autoritaire qui mettent l'accent surtout sur la contrainte et le contrôle.

**2) La théorie Y**: Mc Grégor estime que, compte tenu de l'évolution de l'environnement, la conception X est aujourd'hui incapable de fournir une motivation efficace à l'effort humain pour le canaliser vers les objectifs de l'organisation.

Cet échec provient du fait que l'homme considère désormais comme acquis la capacité de satisfaire ses besoins de base et il cherche plutôt à obtenir, par son travail, une plus riche perception de sa personnalité.

*Pour ces motifs, il propose la théorie Y qui repose sur 4 idées principales:*

\* le travail n'est en soi ni agréable, ni déplaisant. Autrement dit, s'il n'aime pas le travail, c'est parce qu'il a été conduit à ne pas l'aimer ; donc il est possible de l'amener à l'aimer.

\* les méthodes autoritaires peuvent apporter des résultats à court terme mais elles entraînent des effets contraires à moyen terme.

\* la plupart des hommes sont capables de déterminer leurs propres objectifs et de se motiver pour les atteindre. Le rôle de la hiérarchie est donc la mise en place de systèmes pour concilier: buts de l'organisation et buts de l'individu.

\* les individus ne sont pas contre les responsabilités, au contraire nombreux parmi eux, pour qui c'est une occasion d'enrichissement.

Ce type de conception de l'homme au travail conduit nécessairement à libérer des forces potentielles et à éliminer les obstacles. Il a permis de développer ce qu'on appelle la *direction par objectifs* par opposition à la *direction par contrôle*.

Mais pour appliquer avec efficacité la théorie Y, de nombreux obstacles sont à surmonter et d'abord, l'impact, durant de nombreuses années, de la théorie X sur le comportement des individus. C'est pourquoi l'évolution vers la théorie Y suppose une modification radicale des attitudes tant de la part des dirigeants que de la part des travailleurs.

Néanmoins, certaines idées issues de la théorie Y commencent à être appliquées avec un certain succès comme par exemple :

\* la décentralisation et la délégation, i.e., un degré de liberté plus grand dans la gestion de leurs propres activités.

\* l'élargissement des tâches qui consiste à attribuer plus de responsabilités aux niveaux inférieurs de l'organisation et donc à réorganiser le travail.

\* enfin, la participation et la consultation qui donnent à chacun la possibilité de s'exprimer sur le contexte de son travail.

*En résumé*, on peut dire que la *théorie X* repose exclusivement sur le *contrôle extérieur du comportement humain*, alors que la *théorie Y* s'appuie principalement sur le *self-control de l'individu par lui-même*.

#### **D/ La théorie de F. HERZBERG <sup>16</sup>:**

F. Herzberg considère que le travailleur ne cesse d'être valorisé et par son niveau d'éducation et par son salaire. Dans le même temps, les tâches auxquelles on l'affecte se dégradent sous l'effet d'une automatisation de plus en plus poussée et d'une organisation de plus en plus précise. Les conséquences sont doubles :

---

<sup>16</sup> F. HERZBERG « Le travail et la nature de l'homme » Entreprise Moderne d'Éditions (E.M.E) Paris 1973

\* Sur le plan économique, c'est le freinage de la productivité du fait de l'absence de motivation.

\* Sur le plan politique, c'est le malaise, précurseur de la révolte.

C'est pourquoi Herzberg s'est penché sur les motivations de l'homme au travail et sur l'adéquation de l'organisation du travail aux besoins humains.

Les nombreuses recherches qu'il a conduit l'ont amené à constater que les facteurs qui procurent une satisfaction dans le travail sont différents de ceux qui entraînent une insatisfaction.

***Les principes de sa théorie peuvent être résumés comme suit :***

F. HERZBERG distingue deux types de facteurs qui exercent une influence sur le comportement de l'homme au travail :

\* les facteurs d'hygiène ou *d'environnement* qui se rapportent à l'ambiance générale du travail: la rémunération, la durée du travail, les conditions de travail, la politique générale de l'entreprise ou les relations avec les collègues.

Ces conditions qui permettent au travailleur de supporter la vie de travail ne motivent cependant pas le travailleur dans sa personnalité profonde , elles ne peuvent qu'atténuer les causes éventuelles de mécontentement.

Aussi, même si on ne doit pas les négliger, il ne faut pas chercher en eux la solution à tous les problèmes engendrés par le travail. En effet, ils n'ont qu'un effet préventif et non curatif.

\* Les facteurs de motivation constituent la source d'une satisfaction profonde et favorisent donc l'incitation au travail. Herzberg isole six facteurs de ce type :

- l'accomplissement dans la tâche, i.e. la réalisation de la personnalité.
- La considération pour l'œuvre réalisée.
- Le contenu du travail afin de mettre en œuvre toutes les compétences.
- L'initiative et la responsabilité. - La progression ou l'avancement.
- La possibilité de croissance.

Cette approche des problèmes humains montre qu'il existe des *facteurs* qui peuvent modifier les insatisfactions dues au contexte de travail et des *facteurs* liés au contenu de travail qui permettent d'améliorer la satisfaction des individus au travail.

Donc, chaque fois que la direction mène une action au niveau du contexte de travail, elle peut diminuer le mécontentement des salariés mais elle ne doit pas s'attendre à améliorer leur satisfaction ou à les inciter à travailler mieux ou plus. C'est pourquoi, Herzberg considère que le schéma taylorien doit être abandonné car il limite l'homme à des activités spécifiques étroites.

Cette analyse conduit dans la pratique à reconsidérer les modes traditionnels d'organisation des entreprises, en particulier sur les points suivants :

\* *En matière d'organisation du service du personnel*, Herzberg envisage au sein de ce service deux sous ensembles distincts : *L'un* aurait pour mission de traiter tous les problèmes d'hygiène et d'ambiance lié au contexte de travail afin d'éviter l'insatisfaction du personnel ; *L'autre* s'intéresserait aux aspirations des salariés et viserait en priorité à améliorer le contenu du travail, en vue d'améliorer la productivité de l'entreprise.

\* *En matière de définition des tâches*, Herzberg considère que pour qu'un individu trouve une certaine satisfaction dans la tâche qu'il exécute, il est indispensable que celle-ci soit complète. Pour cela, elle doit être composée des 3 éléments suivants : un élément de prévision, un élément d'exécution ou d'action, un élément de contrôle.

- *En matière d'enrichissement des tâches* : Herzberg pense que l'enrichissement des conditions de travail et de l'efficacité d'une organisation passe par un enrichissement continu des tâches. Celui ci consiste à intégrer dans chaque tâche, les éléments qui lui manquent pour constituer une tâche complète. En clair, le plus souvent, il s'agit d'associer à l'exécution des éléments de prévision et de contrôle.

#### ***Les défenseurs de la théorie d'Herzberg :***

Ces derniers précisent que la faiblesse des résultats provient essentiellement de la résistance aux changements des contremaîtres et des cadres qui craignent pour leur

autorité. Ils soulignent que cette analyse a montré que l'accroissement de la productivité est compatible avec l'enrichissement du travail et qu'elle est d'abord fonction de l'accroissement des motivations internes.

L'entreprise moderne étant axée sur l'innovation et sur l'adaptation aux changements, il lui faut un nouveau type d'homme : dynamique, créatif et ayant le sens des responsabilités.

La demande de l'entreprise pour une participation active de ses membres rencontre donc les besoins de l'homme mûr que désire se réaliser, utiliser au maximum son potentiel de talents, de compétences et d'aspirations.

Le concept de participation ne signifie donc pas la disparition de structure et d'hierarchie, mais plutôt l'instauration de nouveaux rapports au sein de l'entreprise et une répartition nouvelle des pouvoirs.

Sur le plan de la gestion du personnel, concilier les objectifs de l'homme et de l'organisation passe par :

- la création de structures plus souples,
- une amélioration des communications et de l'information,
- une importance plus grande accordée au travail en groupe,
- une direction centrée sur la production et sur le groupe.
- une recherche de formules de participation qui concilient les buts de l'organisation et les aspirations des hommes.

## CONCLUSION AU CHAPITRE

En conclusion, nous pouvons dire que cette brève rétrospective de l'évolution des théories relatives au facteur humain dans l'entreprise, nous a permis de constater que la vision de l'homme au travail, particulièrement chez les dirigeants d'entreprise, n'a cessé d'évoluer depuis la révolution industrielle et la création des premiers collectifs de travail, sous l'effet combiné des pressions et de la dynamique évolutive des environnements, économique, social et culturel, ainsi que du développement de la recherche appliquée.

En effet, l'évolution des idées, même si elle a parfois été aiguillonnée par d'audacieuses tentatives concrètes menées sur le terrain par certains grands pionniers de l'industrie, n'en a pas moins été surtout le résultat d'un bouillonnement de recherches fécondes en cette matière, recherches qui ont mis à contribution des noms illustres : de F. Taylor et Fayol, à M. Crozier et A. Touraine, en passant par Mac Gregor, E. Mayo et F. Herzberg.

Ainsi, la perception de l'homme est passée *d'une perspective* qui fait de lui un simple facteur de production ( l'homo-economicus de Taylor ) au service d'un procès de travail défini et gouverné par une intelligentsia située au sommet de la hiérarchie, en l'occurrence les cadres, *à une perspective* qui situe l'individu comme agent solidaire des autres agents, dans un type de management qui privilégie des notions telles que, l'enrichissement des tâches, la gestion par objectif, la polyvalence...

Nul, mieux que M. Crozier, n'a su trouver la formule déjà citée plus haut, qui sied admirablement à l'étape actuelle de cette conception de l'homme moderne: d'une « *Main* », chez les Tayloriens, *l'homme au travail* a été privilégié comme « *Cœur* » chez les théoriciens des Relations Humaines, avant de devenir ce « *Projet* » et cette « *Liberté* » chez les théoriciens modernes du Management des ressources humaines.

Cette évolution de la conception de *l'homme au travail*, qui se traduira par l'éclosion de nombreuses recherches, inspirées des diverses écoles des sciences du management, et des sciences du comportement, contribuera à étoffer la conception

moderne de l'homme au travail, et aura un impact majeur sur la définition des « politiques sociales » dans l'entreprise moderne.

C'est ce que nous allons tenté de voir , dans le 2<sup>ème</sup> chapitre de ce mémoire, en considérant un certain nombre de concepts fondamentaux, qui nous permettront de mieux saisir la complexité de l'attitude de l'homme à l'égard du travail.

## CHAPITRE 2.

### CULTURE, IDENTITE et STYLES DE MANAGEMENT

#### INTRODUCTION

La résistance au travail et ses formes d'expression, est une donnée qui ne peut échapper au contexte de travail dans lequel elle se manifeste.

Ce contexte de travail peut être identifié à partir d'un certain nombre de facteurs, ou variables importantes, qui influent de façon directe et profonde sur l'attitude de l'homme dans le travail et dans ses rapports avec les autres acteurs.

Une de ces variables essentielles, est **la culture d'entreprise**, que l'on peut définir dans sa forme la plus simple, comme la façon dont les individus et les groupes s'insèrent dans l'organisation de travail et vivent leurs relations de travail.

La tâche principale des managers consiste alors à instrumentaliser cette variable pour en faire un véritable outil de gestion, à même de servir à influencer sur certaines formes de résistance au travail.

La deuxième variable qui mérite attention, concerne **l'identité** de l'entreprise. Une fois cette dernière correctement appréhendée et caractérisée dans sa cohérence interne et dans le temps, elle peut également être instrumentalisée en vue d'offrir une référence aux travailleurs et donc servir de véritable « objet de transfert ».

Une 3<sup>ème</sup> variable concerne **le projet d'entreprise** qui, de son côté, représente la matérialisation concrète de l'identité, et constitue de ce fait un instrument privilégié entre les mains du manager, en vue de créer une véritable dynamique de mobilisation du personnel.

Enfin, pour pouvoir atteindre l'organisation idéale qui permet d'orienter la dynamique humaine vers la réalisation optimale des objectifs de l'entreprise, il faut savoir agir sur la culture et l'identité de cette organisation, notamment, en donnant toute sa signification à l'effort humain et en développant un esprit qui favorise le travail en équipe, le tout au service des objectifs de l'organisation. C'est ce que l'on appelle le choix d'un **style de management**.

*Nous allons donc étudier, successivement, dans ce chapitre :*

- Dans une 1<sup>ère</sup> section : La culture de l'entreprise, son identité et le projet d'entreprise.
- Dans une 2<sup>ème</sup> section : les styles de management de Black & Mouton, de R. Likert, et de P. Drucker .

## **SECTION -1- CULTURE ET IDENTITE DE L'ENTREPRISE** <sup>18</sup>

L'organisation est composée d'êtres humains, c'est à dire une collectivité d'hommes qui mettent en œuvre diverses stratégies. L'action collective dans une entreprise donnée s'en trouve généralement marquée par une logique de cohérence, qui la distingue de tout autre. Cette logique se constitue et se développe dans le temps.

Elle donne à l'entreprise une certaine continuité, en ce sens qu'elle permet à chacun d'identifier cette entreprise, et dans certains cas de s'identifier à elle. C'est ce qu'on appelle l'identité.

Toute organisation ( et en l'occurrence ici une organisation de travail ) repose sur un ensemble de représentations, de valeurs, de croyances et règles vécues en commun par les membres du groupe. Cet ensemble d'éléments permet d'assurer une certaine convergence des intérêts des différentes parties et facilite une évolution harmonieuse du groupe social vers ses objectifs.

C'est cet ensemble de facteurs qui contribue à réaliser un travail d'adaptation interne et externe, qu'on appelle *culture*.

Cependant , quand on parle de *culture* ou d'*identité de l'entreprise*, on ne peut oublier les influences socioculturels du milieu sur l'entité elle-même.

*Deux questions se posent alors:*

+ D'une part, quel est le rapport entre la culture au sens large des acteurs et l'action collective au sein de l'entreprise ?

<sup>18</sup> Deux auteurs se sont particulièrement illustrés sur les rapports *Culture- Identité* : P. HUARD « Rationalité et Identité : vers une alternative à la théorie de la décision des organisations » Revue ECONOMIA mai 1980 ; et R. SAINSAULIEU « l'identité au travail » Paris PNFSP DALLOZ 1987 .

+ D'autre part, quel est le rapport entre l'appartenance des acteurs à un groupe socio-économique donné et cette même action collective ?

### **PAR -1- La Culture d'Entreprise**<sup>19</sup>

D'un pays à un autre, les croyances, les normes sociales et les valeurs culturelles, varient considérablement. Ces différences se retrouvent dans la façon dont les individus et les groupes s'insèrent dans l'entreprise et vivent leurs relations de travail.

Certaines études ont montré qu'entre des pays comme le Japon, les USA et la France, par exemple, on constate d'importantes différences de structure qui trouvent leur origine dans la place que les individus donnent à leur travail dans la société :

+ Ainsi, *Le Japonais* est voué corps et âme à son entreprise, car c'est par elle que passe l'essentiel de sa vie. Son attachement est de type quasi-féodal.

+ *Pour l'Américain*, l'entreprise est le lieu où il peut se réaliser, exprimer ses capacités et entrer en compétition avec les autres membres de l'organisation. C'est pour cela, qu'il demande à disposer d'importantes marges de manœuvre et d'une certaine liberté d'initiative. En contrepartie, il décide de prendre des risques en acceptant que sa relation à l'entreprise soit contractuelle, c'est à dire qu'elle peut se rompre à tout moment, sans problème.

+ *Pour le français*, l'entreprise est surtout un gagne-pain. Sa réalisation personnelle il la perçoit hors de l'entreprise. Toutefois, il attend de cette dernière des garanties stables et donc une certaine protection en contrepartie d'un type de

---

<sup>19</sup> De nombreuses études ont été réservées ces deux dernières décennies à la notion de *Culture d'entreprise*. Nous ne citerons pour mémoire que les auteurs suivants dont les travaux ont inspiré nos développements dans ce paragraphe :

H. ABRAVANEL « La culture organisationnelle » éd. GAETAN MORIN 1988

R. SAINSAULIEU « Sociologie de l'organisation de l'entreprise » Paris Presse de la Fondation Nouvelle des sciences politiques (PFNSP) -DALLOZ 1982

travail qui suppose des tâches bien définies et routinières, pour lesquelles il détient une expertise technique prouvée par son statut.

### **A/ La Culture d'Entreprise, une définition** <sup>20</sup>:

Avec la notion de *culture d'entreprise*, tout se passe comme si l'adhésion et les comportements des acteurs dans l'entreprise, dépendent de leur lecture et perception des événements qui s'y déroulent.

La tâche principale des dirigeants consiste alors essentiellement à organiser la communication entre la direction et les membres.

Notons dès à présent que deux approches coexistent dans la définition du concept novateur de *culture d'entreprise*:

\* La première voit la Culture comme un *sous-système interne* du « système entreprise », qui permet aux individus de s'adapter à la structure globale, et qui donc rend l'entreprise capable de s'adapter à son environnement. Dans cette perspective, « *l'entreprise a une culture* »

\* La seconde approche voit « *l'entreprise comme étant une culture* », c'est à dire un système de connaissances, que chacun de ses membres peut interpréter par le biais de mécanismes mentaux. Cette dernière conception est plus proche que la première de la notion d'identité.

La définition la plus satisfaisante de *culture* est donnée par E. SCHEIN : « *la culture est l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne* ».

Selon l'auteur, cela implique que ces hypothèses ont été suffisamment confirmées dans l'action de sorte qu'on puisse les considérer comme valides, et

---

<sup>20</sup> N. LEMAITRE a tenté certaines définitions exhaustives, in « La culture d'entreprise : facteur de performance » Revue Française de Gestion (RFG) sep. Oct 1984

donc en les présenter comme la manière appropriée de pouvoir penser et sentir les problèmes de l'action collective.

Les hypothèses de base de l'action collective concernent la relation à l'environnement, la conception du temps et de l'espace, le modèle de l'homme, de son activité et de ses relations interpersonnelles. Ces hypothèses vont le plus souvent de soi pour ceux qui les partagent.

*Le contenu et le fonctionnement de la culture* peuvent être appréhendés selon quatre catégories fondamentales : - Les croyances, valeurs, normes prévalant dans les groupes, les mythes et histoires, les rites collectifs

1) Les croyances, valeurs, normes <sup>21</sup>:

Il est admis, notamment depuis l'étude Hawthorne d'E. Mayo, que tout groupe social a tendance à engendrer des croyances, des valeurs et des normes collectives, qui ne sont pas toujours explicites. Cet auteur a en effet constamment mis l'accent sur le fait que chaque groupe de travail se constituait une conception du monde permettant à ses membres de comprendre et d'interpréter ce qui se passe à tout moment.

Cette vision du monde comporte des «Croyances», des «Valeurs» et des «Normes»:

+ *Les croyances* sont des propositions générales sur le fonctionnement de l'environnement pertinent au groupe. On trouve là l'idée que, du moment où un groupe est soudé, il se tirera de toute situation où il est mis à mal.

+ *Les valeurs*, ce sont les préférences collectives qui s'imposent au groupe, par exemple la sécurité avant tout.

+ *Les normes*, ce sont les règles spécifiques de comportement qui s'appliquent à tous les membres. Ainsi, tout membre du groupe démontrant un excès de zèle au travail sera rejeté.

---

<sup>21</sup> M. THEVENET « la culture d'entreprise en 9 questions » R.F.G sep/oct. 1984 (p. 7-20)

La frontière entre croyance, valeurs et normes n'est pas toujours très facile à tracer. Chaque groupe humain se construit une *culture informelle* ; cette culture est apprise par les membres du groupe qui doivent s'y soumettre au risque de subir des sanctions de la part des autres membres.

La culture constitue donc un puissant mécanisme d'intégration de l'individu.

## 2) Les mythes et histoires <sup>22</sup> :

Les mythes, qui sont des éléments symboliques importants, font référence à l'histoire de l'entreprise, à ses succès, à ses époques « héroïques ».

Le mythe, qui a pour objet de créer ou de renforcer une image idéale de l'organisation, produit un système de valeurs. Les mythes se rencontrent plus souvent dans les organisations où le projet correspond à une rêve que dans les entreprises où la stratégie résulte d'analyses rigoureuses.

Si on examine les différentes fonctions du mythe, on comprend combien il peut être dangereux de ne pas l'intégrer dans un diagnostic de l'identité.

Tout d'abord le mythe a une fonction explicative, qui, très souvent, permet d'expliquer tout phénomène et de résoudre toute contradiction. Dans l'entreprise il permet d'unifier les croyances de tous les membres et d'être un gage du consensus social.

Ensuite, et parallèlement à cette *expression d'une cohérence*, le mythe décrit un ordre du monde. Par cette fonction psychologique, il exprime les conflits plus ou moins conscients et joue un rôle de régulation sociale.

Le chercheur J. Martin et son équipe<sup>23</sup> ont fait une étude intéressante du fonctionnement des mythes. En examinant un ensemble de récits circulant couramment dans les entreprises, ils les ont répartis en sept familles tournant autour de trois thèmes principaux :

- Trois familles sur le thème général de l'égalité et de l'inégalité dans l'entreprise :

<sup>22</sup> J. L. VACHETTE « Peut on mettre en évidence la culture d'entreprise » R.F.G sept/oct. 1984 (p. 74-81)

<sup>23</sup> cité par R. REITER « Culture et identité » R.F.G nov./déc. 1989 (p. 35-45)

\* *le mythe du détenteur de pouvoir* cherchant à abuser de sa position pour enfreindre une règle; exemple : pénétrer sans badge dans un secteur protégé ;

\* *le mythe de l'humanité du chef* ; exemple, le chef remplace un de ses collaborateurs et effectue une tâche manuelle ;

\* *le mythe de l'ascension sociale* ; exemple : présence d'autodidactes ;

- Trois familles sur le thème général de la sécurité ou de l'insécurité de l'emploi :

\* comment choisit-on ceux qu'on licencie ?

\* que fait l'entreprise pour moi quand mes supérieurs me demandent de changer de poste , ou de ville ?

\* comment le chef réagit-il quand un de ses subordonnés se trompe ?

- Enfin, une famille met en présence les collaborateurs face à un obstacle quelconque: comment réagissent-ils ? comment se comporte l'entre-prise vis à vis d'eux ?

## **B/ Une Culture ou des Cultures ?**

Des études ont mis en évidence la nécessité, même pour une entreprise mono-produit, de reconnaître le besoin de différenciation psychologique de ses départements ou unités, tout en gardant à l'esprit l'impératif d'intégration.

D'autres études confirment largement l'existence de sous-cultures. Ainsi une recherche de P. Riley<sup>24</sup> montre qu'au sein d'un même groupe, deux filiales ayant des activités différentes ( l'une de routine, l'autre novatrice ) utilisent des formes de langage symbolique très éloignées , qui les conduisent à des représentations du pouvoir et à des conduites politiques très différenciées.

Pour ce qui est de savoir s'il existe une culture ou des cultures, W. Ouchi<sup>25</sup> considère que le facteur le plus important est *le type de transaction* qui lie l'individu à son entreprise. Les deux parties échangent des biens et services et

<sup>24</sup> cité par R. REITER « culture et identité » op. cité p. 36

<sup>25</sup> W. Ouchi : « un nouvel esprit d'entreprise » Inter - Editions 1985.

cet échange doit être soumis à des règles permettant à chaque partie d'être assurée d'y trouver son intérêt .

*Trois types de mécanismes, ou règles d'échange, sont possibles :*

+ *un mécanisme de marché*, entre l'individu à l'entreprise, avec formation d'un prix d'échange et d'un contrat reposant sur ce prix. C'est le mécanisme le plus simple, et qui marche surtout dans des situations qui impliquent peu d'ambition ;

+ *un mécanisme bureaucratique*, qui implique l'élaboration d'un contrat formel prévoyant, des formes de contrôle de l'activité du salarié, et donc la création d'un rapport hiérarchique. Cette forme de régulation des transactions, ne fonctionne bien que dans un univers ni trop ambiguë, ni trop incertain.

+ *un mécanisme du clonage*, que W. OUCHI a observé dans les entreprises Japonaise. Le contrôle formel est remplacé, ici, par une culture commune, qui assure aux individus que leurs intérêts personnels et ceux de l'entreprise sont convergents. Les individus agissent donc naturellement dans le sens de l'organisation, à tout le moins, en ayant le sentiment qu'à terme leur participation et leur engagement seront traités avec équitablement.

Toutefois, dans ce dernier type de mécanisme, OUCHI a conscience que « bâtir un clan » est un processus long et difficile. Cela requiert en particulier une certaine stabilité des membres et une structure d'interactions fréquentes. Mais, il n'en reste pas moins que le clan est bien mieux équipé que les deux autres cultures pour affronter l'incertitude et l'ambiguïté du monde extérieur.

L'auteur pense qu'en fait, toutes les entreprises utilisent les trois formes de contrôle social, dont il vient d'être question, mais que certaines entreprises privilégient une forme ou l'autre : c'est en cela qu'elles se différencient.

## PAR 2 Identité et Projet d'entreprise<sup>26</sup>

Nous avons déjà dit que l'action collective dans l'entreprise est souvent marquée par une logique de cohérence qui se développe dans le temps et qui la distingue de toutes autres entreprises. Cette logique de cohérence permet à chacun d'identifier cette entreprise, et de s'identifier à elle. C'est cette forme de cohérence qui perdure dans le temps qu'on appelle l'*identité* de l'entreprise

Quant au *projet d'entreprise*, il va avoir pour raison d'être de *matérialiser* cette identité, pour ensuite *s'appuyer* sur elle au bénéfice de l'organisation. Sa finalité sera de créer une dynamique de mobilisation des personnels, en rendant les conséquences du projet significatives pour chacun, dans chaque unité, et dans chaque poste de travail.

### I/ L'IDENTITE DE L'ENTREPRISE<sup>27</sup>

L'identité ne se réduit pas à la culture, qui n'en est qu'une manifestation. Elle tend à donner à l'entreprise sa continuité, sa spécificité et sa cohérence.

Il convient de comprendre le contrat social qui lie *acteur* et *système*, pour faire émerger une identité. Les leaders disposent pour cela de certains atouts que sont les règles et procédures de gestion, telles que :

- *le recrutement*, qui permet sélectionner une base sociale ;
- *la formation*, qui permet la socialisation dans l'entreprise;
- *la formalisation du système de valeurs* par des mythes organisationnelles
- *la définition des rôles* et des procédures ;
- *les systèmes de gestion des conflits* ;

<sup>26</sup> Sur les rapports « *identité & projet d'entreprise* » voir notamment les travaux exhaustifs de Ph. BERNOUX « La sociologie des organisations » SEUIL Paris 1985 (370p) ; A. MUCCHIELI « l'identité » PUF 1986 ; et J.P LARCON « structure de pouvoir et identité de l'entreprise » Paris NATHAN 1987.

<sup>27</sup> A. ETCHEGOYEN : « les entreprises ont-t-elles une âme ? » F. BOURIN Paris 1990. pp101-103

Ainsi, l'atout majeur d'une entreprise, ce sont ses hommes, dans la mesure où le processus de création d'une communauté, lorsqu'il est couronné de succès, signifie *identification* et *engagement* plutôt que *retrait* et *apathie*.

Ainsi, devenir une communauté est un effectivement un processus long et difficile mais il constitue un atout certain pour l'entreprise capable de se remettre perpétuellement en cause, et donc de gérer son identité.

### **A/ Changements et Identité**<sup>28</sup>:

Autant que la *culture*, l'*identité* évolue en permanence car les environnements interne et externe de l'entreprise changent : les individus changent, les marchés changent, les modes changent...

Il existe toutefois un cas de figure extrême : celui où un événement extérieur oblige l'entreprise à opérer de profonds changements qui s'avèrent incompatibles avec l'identité existante, et qui donc imposent la mise en place d'un véritable processus de changement de l'identité.

Quand le dirigeant juge que l'identité menace la survie même de l'entreprise, il peut, en effet, estimer que la seule issue est de « casser » cette identité pour en faire émerger une nouvelle. C'est, par exemple, ce qui se passe quand on veut faire évoluer une organisation bureaucratique. Cette solution passe souvent par une importante redistribution violente du pouvoir, qui peut parfois paralyser l'entreprise.

Mais, en général, le changement s'inscrit dans la durée le langage symbolique est plus lent à changer que les stratégies, les structures et les mentalités.

*Pour faire évoluer l'identité :*

+ on peut agir d'abord sur la structure organisationnelle et sur les systèmes et procédures de gestion ;

<sup>28</sup> E. FONTANA « Gérer le changement dans l'entreprise » R.F.G N°68 Mars- Avril 1988

+ on peut aussi canaliser l'énergie des individus dans l'organisation vers des objectifs, des références et un système de valeurs homogènes. C'est ce qu'on appelle un *processus de focalisation*.

\* Dans le 1<sup>er</sup> cas, l'évolution de l'identité est la décision la plus directe, dans la mesure où elle pèse à la fois sur les tâches de chacun, sur la répartition du pouvoir, et sur les règles du jeu en matière de gestion des ressources humaines. Toute la vie de l'individu dans l'organisation en est directement affectée. Ce genre d'approche directe peut se révéler traumatisant pour l'organisation, et peut même déboucher sur des affrontements.

\* Dans le 2<sup>ème</sup> cas, de nombreuses études ont montré que l'identité de l'entreprise tendait à s'articuler autour d'un axe principal, que l'on appelle un objet principal de *focalisation*. Outre sa rémunération, un individu doit trouver une *motivation particulière* dans son travail pour pouvoir s'y investir avec professionnalisme, et ce d'autant plus que son niveau de rémunération et de responsabilité est élevée. Voyons cela un peu plus en détail.

### **B/ Le processus de Focalisation<sup>29</sup> :**

Nous avons dit que le processus de focalisation est le mécanisme qui canalise l'énergie des individus dans l'organisation vers des objectifs, des références, un système de valeurs homogènes.

La focalisation de l'identité d'une organisation peut alors être définie comme « *un processus dynamique par lequel les aspirations et les actions des membres d'une même entité économique et sociale convergent vers un même élément, constituant ainsi l'obstrue de l'identité* ».

Le concept de focalisation est important, car il permet de mieux analyser d'identité d'une organisation, et surtout d'agir sur elle pour la rendre compatible avec les orientations stratégiques recherchés.

---

<sup>29</sup> J. P. LARCON « Structures de pouvoir et identité de l'entreprise » Paris NATHAN 1987

La nature de l'objet sur lequel se focalise l'identité d'une entreprise est une variable déterminante pour son développement ; elle conditionne largement le type de stratégie qu'une entreprise pourra entreprendre avec succès.

*l'objet de focalisation de l'identité peut être :*

- \* un produit ou un domaine d'activité qui fonde le métier de l'entreprise, et par conséquent de ceux qui y travaillent ;
- \* un mode de comportement ou des compétences particulières ;
- \* un dirigeant ou un groupe dirigeant en lequel l'entreprise se reconnaît.

*Examinons ces différents points de focalisation :*

*1/ La focalisation sur l'activité :*

La focalisation de l'identité sur l'activité se rapproche beaucoup de la conception traditionnelle du métier , lequel recouvre l'idée de « savoir-faire » et de « vouloir-faire ».

L'activité telle qu'elle est perçue dans l'entreprise, est la source de la cohésion du groupe et de l'organisation toute entière. En effet, en se définissant comme faisant partie de l'entreprise, les individus se définissent dans le même temps comme exerçant un métier, et donc, par la même, trouvent leur place dans le tissu social.

Une entreprise, dont l'identité est focalisée sur l'activité, fait implicitement de tout son personnel des spécialistes de l'activité en question. L'attachement des individus porte d'abord sur l'activité et ensuite sur l'entreprise dans la mesure où elle est le lieu où se déroule l'activité: la satisfaction éprouvée dans le travail, la motivation, sont directement liées à l'activité.

*2/ La focalisation sur un mode de comportement :*

Un mode de comportement peut être défini comme un *état d'esprit* formé par un réseau de règles, d'incitations et d'interdits, en général implicites, qui vont orienter et modeler la façon de se conduire des individus au sein de l'organisation.

C'est donc moins un ensemble de contraintes qui s'exercent sur les individus, qu'une forme d'idéologie produite par l'organisation, à laquelle ses membres adhèrent plus ou moins inconsciemment, et qui affecte profondément leur vie quotidienne dans l'organisation.

Une très grande variété de modes de comportement existent, sur lesquels peuvent se focaliser les identités des entreprises. Ainsi, on trouve des entreprises *performantes, innovatrices, opportunistes*, ou bien encore *perfectionnistes, individualistes...* Ces qualificatifs reproduisent, souvent de façon assez précise, la conduite à laquelle se conforment les individus dans l'entreprise.

Ainsi, par exemple, l'organisation du groupe IBM comporte un système de planification très élaboré lequel tend à renforcer l'identité de l'entreprise. Ceci se traduit par le fait que ses cadres organisent leur activité quotidienne conformément à cette identité : tout doit être prévu, planifié, organisé ; les chefs ne sont pas ceux qui *commandent* mais ceux qui *définissent la règle*.

### 3/ La focalisation sur le leader :

La personnalité des dirigeants est un élément fondamental de la conduite des entreprises. Il n'est donc pas étonnant que le leader puisse constituer, dans certains cas, un objet de focalisation de l'identité. La motivation des individus dans une entreprise dont l'identité est focalisée sur le dirigeant, trouve avant tout ses fondements dans la relation qui s'établit entre le leader et chacun des individus dans l'organisation.

## II/ LE PROJET D'ENTREPRISE <sup>30</sup>

L'aiguïsement de la concurrence internationale, les crises économiques et l'évolution des valeurs (notamment, la relation de l'homme au travail), ont amené de nombreuses entreprises à considérer que leur développement, voire

---

<sup>30</sup> C. BEULAC & B. MALCOR « Un projet pour l'entreprise » Revue PERSONNEL N°230 1986 PP. 43-51  
J. MARCH « Décision et Organisation » éd. d'Organisation Paris 1988

leur survie, tient plus à la motivation et à la mobilisation de leur personnel.

Il ne s'agit plus seulement de mettre en œuvre des stratégies sociales plus offensives, mais il convient désormais de donner un sens aux *métiers* de l'entreprise, à sa stratégie, à son organisation et à ses systèmes de gestion.

Nous avons dit que l'entreprise était le lieu de rencontre, de coexistence ou d'opposition, de cultures très diverses. Certaines de ces cultures ont une origine étrangère à l'organisation. Certaines découlent du sentiment d'appartenance à une classe sociale, à une catégorie socioprofessionnelle, d'autres sont le produit des idéologies, des différences de génération, des origines culturelles, des histoires personnelles.

L'entreprise secrète aussi une culture qui lui est propre, très variable d'une organisation à l'autre, en fonction de son métier, de sa technologie, de son histoire, des caractéristiques culturelles de ses membres, et c'est cette culture, qui, avons nous dit, permet d'assurer sa cohésion.

Mais cette culture peut aussi constituer une source d'antagonismes. Dès lors apparaît une double nécessité pour les dirigeants:

+ *d'une part*, il s'agit d'affirmer la légitimité des différences et leur droit à l'existence. L'entreprise est alors perçue comme un lieu de pouvoir, dont l'organisation de plus en plus complexe est à la fois source de contradictions et génératrice de progrès.

+ *D'autre part*, il s'agit d'assurer la cohérence de toutes les actions, afin de clarifier la stratégie et l'organisation les systèmes de prise de décision, pour donner un sens, un but commun, à l'ensemble des personnels de l'entreprise.

En s'appuyant sur ces deux exigences, *le projet d'entreprise* va avoir pour raison d'être, d'abord de *matérialiser* cette identité, pour ensuite, *s'appuyer* sur elle au bénéfice de l'organisation.

Donc, la finalité d'un projet d'entreprise est de créer une dynamique de mobilisation des membres de l'entreprise. Il ne s'agit pas seulement de faire

participer un nombre plus ou moins important de membres de l'organisation à son élaboration ; il importe, avant tout, de faire vivre le projet pour chacun, d'en rendre significatives les conséquences au niveau de chaque unité, service, poste de travail.

Trois approches peuvent être menées conjointement, en vue de concrétiser un projet d'entreprise :

+ *La première* approche consiste à concrétiser le projet sous forme d'un support écrit qui est diffusé au personnel.

+ *La deuxième* consiste à impliquer la hiérarchie dans la transmission et l'explication du projet et dans la mobilisation de tous les collaborateurs de l'entreprise.

+ *La troisième* approche s'intéresse aux dimensions symboliques du projet et vise , par le développement d'une série de techniques, à accompagner la diffusion du projet.

### **SECTION -3- LE STYLE DE MANAGEMENT**

#### **PAR 1 La grille managériale de Black & Mouton**<sup>31</sup>

Pour Black & Mouton, pour pouvoir atteindre l'organisation idéale, il faut savoir agir sur sa culture, et ce, notamment, en donnant toute sa signification à l'effort humain et en développant un esprit qui favorise le travail en équipe, le tout mis au service des objectifs de l'organisation.

Dans ce sens, Black & Mouton proposent ce qu'ils appellent une *Grille Managériale*, c'est à dire, une grille qui constituera un cadre de référence non seulement au niveau de l'individu, mais pour l'organisation entière, et où les deux dimensions production et personnel seront associées harmonieusement.

<sup>31</sup> Les thèses de R. BLAKE & J.S MOUTON ont été développées notamment dans leurs ouvrages suivants : « Les deux dimensions du management » éd. d'Organisation 1976 ; et « La 3<sup>ème</sup> dimension du management » éd. d'Organisation 1987.

### *V/ Le concept de base de grille managériale*

Le concept de *grille managériale* constitue la pierre angulaire de la stratégie de changement. La grille présente les deux préoccupations majeures de la direction, à savoir : l'intérêt pour la *production* et l'intérêt pour le *personnel*

Blacke et Mouton proposent d'évaluer le comportement de la direction au moyen d'une grille qui met en interdépendance, à travers deux axes, deux variables clés : d'un côté, sur un axe vertical, l'intérêt pour le personnel, de l'autre, sur un axe horizontal, l'intérêt pour la production. Chaque centre d'intérêt (axe) est gradué de 1 à 9 allant respectivement du plus faible degré au plus fort ; le modèle donne lieu à 5 styles de base :

1° *Le style de management 9-1* : Le manager de style 9,1, planifie, dirige et contrôle en vue de l'unique but de la production. Son souci pour les bonnes relations est faible. Envers ses subordonnés, il exerce l'autorité, entretient des relations formelles d'homme à homme, et exige l'obéissance et la soumission aux instructions données. Il porte peu d'attention à la créativité et à l'innovation et les conflits sont réprimés dès leur naissance. En un mot, *c'est un autocrate* pour qui les employés sont avant tout des instruments de travail.

2° *Le style de management 1-9* : A l'opposé du précédent, le manager 1,9 met l'accent sur les relations humaines et la camaraderie. Il est persuadé que la production viendra si chacun se sent en sécurité et n'est pas contrarié. Très sensible à l'opinion d'autrui, il veut plaire à tout prix. Il n'exerce pas son autorité, prend rarement des initiatives, dissimule les conflits, évite de transmettre de mauvaises nouvelles, préférant ne pas déranger le personnel. Son but est de former une « famille » unie.

3° *Le style de management 1-1* : Le manager de style 1,1, cherche avant tout à assurer sa propre sécurité d'emploi et n'a qu'un minimum d'intérêt pour la production et le personnel. Passif, et non engagé, il ne fait pas acte d'autorité et évite de prendre position. Défaitiste, il s'isole et tout lui est « égal ».

4° Le style de management 5-5 : Le manager 5,5 ne recherche pas la solution idéale, il se veut réaliste. Entre les 2 ensembles de variables perçues comme opposées, il emprunte la voie moyenne qui consiste à obtenir un niveau de production acceptable sans pour autant brimer le personnel. Dans les décisions, il pèse *le pour et le contre*, il tient compte de l'opinion de la majorité, fait des concessions et recherche la voie traditionnelle. Il privilégie l'uniformité et utilise le réseau formel et informel de communication pour informer son personnel, mais de façon limitée.

5° Le style de management 9-9 : Ce manager suscite l'engagement véritable du personnel à la réalisation de la production. Les exigences de la tâche sont conciliées aux aspirations des employés par une implication de ces derniers dans la détermination des objectifs et des moyens de travail. Donner un sens au travail, créer un climat de confiance, stimuler le travail en équipe, promouvoir l'initiative, aborder les conflits de front, sont des attitudes et des comportements qui favorisent l'intégration optimale des deux dimensions managériales.

## **II/ Le programme de développement organisationnel en 6 phases**

Blacke et Mouton proposent un programme de développement organisationnel en six phases et d'une durée approximative de trois à cinq ans. Avant d'examiner ces diverses phases, voyons d'abord les objectifs soutendus par le programme.

### **A/ le « Modèle 9-9 » pour le développement de l'entreprise**

Les deux auteurs suggèrent alors le « *Modèle dit 9-9* » pour le développement de l'entreprise, dont les objectifs visent à :

1. d'abord, éliminer un management fondé seulement sur le bon sens. Il faut alors partir systématiquement d'idées qui favorisent l'implication et la responsabilité personnelle, l'esprit créateur et l'étude des problèmes ;

2. puis, éliminer les modes de pensée improductifs de chaque individu. Il faut, à leur place, créer un état d'esprit qui permette aux managers de mieux définir les problèmes et de trouver des solutions originales ;

3. ensuite, éliminer les blocages entre individus ou groupes qui empêchent les discussions utiles. Pour cela, il faut établir des relations franches et loyales qui permettent de discuter ouvertement et de résoudre les problèmes entre individus et entre groupes.

4. par ailleurs, remplacer les traditions et routines de l'entreprise qui étouffent l'esprit d'initiative et les efforts productifs par une philosophie qui favorise la créativité et la recherche de la perfection ;

5. enfin, résoudre les problèmes en souffrance qui font obstacle au plein rendement de l'organisation, et contrôler l'application des solutions.

En vue de mener à bien cette tâche, les auteurs proposent la mise sur pied d'une stratégie en six phases pour développer les organisations.

#### **B\ L'organisation du Modèle 9-9 en six phases :**

Pour Blacke et Mouton, les 2 premières phases de la stratégie de développement des organisations, sont fondées sur le perfectionnement des cadres en vue d'aider les individus et les groupes à accroître leur efficacité au travail. Quand aux quatre dernières phases, elles sont plutôt centrées sur l'organisation globale ainsi que sur l'interaction entre les unités constituantes.

##### ***\* Phase 1: Participation au séminaire d'étude de la grille managériale:***

Les chefs hiérarchiques participent à un séminaire, portant sur la grille managériale, et qui leur permet de procéder à l'analyse mutuelle de leur style de commandement. La modification des attitudes est stimulée par la recherche de communications plus ouvertes, la sensibilisation aux facteurs humains et par le choix de méthodes de travail synergiques.

##### ***\* Phase 2 : Développement de l'équipe :***

Les connaissances et attitudes apprises dans la 1<sup>ère</sup> phase sont appliquées au niveau des groupes, de haut en bas de la pyramide administrative, dans le contexte des problèmes réels rencontrés par le groupe de travail. Le perfectionnement du groupe implique une attention spéciale aux différents processus de communication et de prise de décision et aux diverses méthodes de gestion.

*\* Phase 3 : Développement des relations intergroupes :*

Cette phase porte sur les problèmes de coopération et de coordination intergroupes tant au plan horizontal que vertical. Établir des liens plus harmonieux et supprimer les conflits destructifs sont les buts visés par cette phase.

Les groupes concernés explorent les causes de leurs désaccords, puis sont définies les moyens opérationnels pour les dépasser.

*\* Phase 4 : Mise au point d'un plan d'organisation idéale :*

L'équipe de direction conçoit un modèle idéal d'expansion et de développement.

*\* Phase 5 : Mise en œuvre des changements projetés :*

C'est l'implantation effective des projets préparés lors de la phase quatre. La réalisation du modèle stratégique idéal nécessite la division de l'organisation en centres administratifs chargés chacun d'appliquer les projets.

*\* Phase 6 : Évaluation systématique et stabilisation :*

Dans cette dernière phase, les résultats sont évalués et comparés au modèle idéal. Les nouvelles opportunités sont explorées. Les tendances à revenir aux anciennes habitudes sont décelées et corrigées par un support adéquat.

## **PAR 2- Principes de base du management efficace (R. Likert)** <sup>32</sup>

Le Professeur R. Likert fait remarquer que les responsables qui obtiennent les meilleurs résultats en terme de « production, coût, rentabilité et satisfaction du personnel », exercent un mode de direction qui diffère de celui des responsables qui réalisent des résultats moindres.

---

<sup>32</sup> L'ouvrage majeur de R. LIKERT est: « Le gouvernement participatif de l'entreprise » GAUTHIER VILLARS 1974

L'auteur distingue 4 types de système de gestion utilisés: à savoir les types *autoritaire, exploiteur, autoritaire bienveillant et consultatif et participatif*.

Avant d'examiner les modèles de relations séquentiels proposés par Likert pour analyser le comportement organisationnel de l'entreprise, considérons d'abord les principes qui sous-tendent sa vision de l'organisation.

### **A/ Les principes**

D'après Likert ; les bonnes organisations appliquent une gestion participative conformément aux principes suivants :

#### **1° Motivation des individus :**

Pour être efficace une organisation doit instaurer des conditions qui mènent les individus à utiliser pleinement leurs capacités et à développer tout leur potentiel. L'organisation doit donc tendre à accorder les motivations extra-économiques avec les motivations d'ordre économique, afin que l'individu en tire à la fois un sentiment d'accomplissement personnel ainsi que des revenus équitables. Généralement, les employés recherchent la stabilité et la sécurité d'emploi, ainsi que l'avancement et une rémunération adéquate. Ils sont aussi fiers de s'identifier à la croissance de leur entreprise.

#### **2° Principes des relations de support :**

Selon Likert, « *chaque individu, compte tenu de ses antécédents, valeurs et attentes, [ doit pouvoir ] considérer que son expérience reçoit le support désiré et qu'elle développe et maintient le sentiment de valeur et d'importance personnelles* ».

L'exercice de ce principe implique que les subordonnés perçoivent l'attitude du supérieur comme suit: il doit faire montre de confiance dans l'intégrité, les aptitudes et la motivation de ses subordonnés ; il doit être aimable mais ferme, il doit rechercher à la fois le bien des employés et celui de l'entreprise.

### 3° Travail de groupe :

Un autre principe consiste pour le leader à favoriser le travail en équipe.

A cette fin, il suscite la contribution et la participation de tous les membres et s'efforce de promouvoir la confiance mutuelle, et l'esprit de collaboration. Ainsi, c'est le groupe de travail plutôt qu'un individu en particulier qui devient la cellule décisionnelle privilégiée. Plutôt que de favoriser les relations d'individu à individu, il encourage les relations multilatérales d'*informations décisions*, ce qui assure, la solution des conflits, le consensus dans la prise de décision et l'accord entre les objectifs individuels et organisationnels.

### B/ Diagnostic du comportement organisationnel

Likert insiste beaucoup sur la fonction du diagnostic. A cette fin, il analyse le comportement organisationnel d'après trois groupes de variables séquentielles : *causales, induites et résultantes*. Les variables causales sont particulièrement révélatrices de la nature du système de gestion utilisé dont les autres variables dépendent.

1° Les variables causales : Il s'agit des philosophies, politiques et pratiques administratives, ainsi que de la structure et de la supervision. Elles ont comme Caractéristiques d'être indépendantes des autres variables et de ne pouvoir être modifiées que par la direction elle-même.

2° Les variables induites : Il s'agit des attitudes, motivations, perceptions, et comportements émergents. Les conditions générales de ces variables c'est d'être largement tributaires des variables causales ; d'où le fait que chercher à altérer directement les variables induites s'avère moins efficaces que les interventions centrées sur les variables causales.

3° Les variables résultantes : Il s'agit de la productivité, les revenus, les coûts, les profits, la rotation et l'absentéisme du personnel. Ces variables reflètent les résultats finals, et de plus, elles sont dépendantes des variables induites et causales.

Une relation ordonnée, systématique et de cause à effet existe entre les variables causales, induites et résultantes. Likert veut revitaliser l'organisation en préconisant la mise en valeur des ressources humaines au moyen d'un système de management participatif.

### **PAR 3- La direction participative par objectifs (P. Drucker)<sup>33</sup>**

La philosophie de la direction par objectifs a été formulée pour la 1<sup>er</sup> fois par Peter Drucker en 1954 dans son ouvrage « *the practice of management* ».

Cette philosophie visait, non seulement à remplacer : la direction *par improvisation*, par la direction *à base de planification*, mais aussi à substituer à la direction *par domination* la direction *par autocontrôle*.

#### **A\ Nature et caractéristiques :**

Différentes dénominations furent successivement employées pour désigner cette approche directoriale: direction par résultats, gestion par objectifs, direction par objectifs. Mais quelle que soit l'appellation, le but demeurait le même: intégrer l'individu et le rendre responsable d'*objectifs* – *tâches* spécifiques reflétant les objectifs organisationnels.

*On peut définir la DPO*, comme le processus par lequel le supérieur et le subordonné, à tous les niveaux administratifs, se rencontrent et déterminent les résultats à atteindre par le subordonné pour une période donnée.

Ces résultats s'inscrivent directement à l'intérieur des buts de l'organisation, et une révision des progrès doit être effectuée à une date prévue en vue d'évaluer les réalisations concrètes en regard des prévisions établies.

*Les principales caractéristiques de ce mode de direction peuvent être appréhendées sous trois angles :*

- d'une part, sous l'angle du système de planification,
- d'autre part, sous l'angle du système de participation,
- enfin, sous celui du système d'intégration et de motivation des employés.

<sup>33</sup> Les apports principaux de DRUCKER sur la DPO figurent dans ses ouvrages : « La pratique de la direction des entreprises » éd. d'Organisation 1957 ; et « La nouvelle pratique de la direction des entreprises » id. 1977

### 1) Le système de planification :

Sous cet angle, la D.P.O implique une communauté d'objectifs harmonisés et répartis à tous les niveaux et à tous les secteurs de l'entreprise. Des espaces d'efficacité sont déterminés à partir du niveau global en descendant jusqu'à chacun des postes de travail individuels.

L'accent porte sur les résultats à atteindre et non sur les détails du comment faire, qui sont délégués aux responsables des postes concernés.

### 2) Le système de participation :

La direction participative par objectifs est beaucoup plus qu'une technique rationnelle de gestion; elle repose sur une philosophie démocratique de direction fondée sur la participation des employés et la confiance mise en eux.

L'implantation de la D.P.O demande souvent un changement sensible de comportement à la fois du supérieur et du subordonné. Cette philosophie humaniste impose donc un esprit nouveau au cadre qui est appelé à communiquer d'une façon très personnalisée avec ses subordonnés en tenant compte de leurs attentes, goûts, compétences et opinions.

### 3) Le système d'intégration et de motivation des employés :

La fixation des objectifs individuels compatibles avec les objectifs globaux de l'entreprise est un facteur motivationnel très efficace. Ceci rejoint la théorie de F. Herzberg qui veut que l'employé tire sa véritable motivation des facteurs intrinsèques à la tâche plutôt que des facteurs externes.

L'individu se sent valorisé lorsqu'il participe à la programmation de sa conduite de travail dans l'entreprise. Et c'est lorsque la direction donne aux employés la possibilité de se mesurer avec leurs propres objectifs qu'ils apprennent à connaître leurs potentialités, et donc à rechercher des responsabilités additionnelles et à innover. L'employé sent alors que son travail a un sens auquel il peut apporter initiative et imagination. D'autre part, l'intégration des besoins

individuels et des besoins organisationnels est le point de départ à la planification des carrières et à l'insertion de l'individu dans le devenir de l'entreprise.

***B) Processus d'application de la D.P.O. <sup>34</sup>:***

On peut identifier cinq étapes dans le processus d'application de la D.P.O :

+ *La 1<sup>ère</sup> étape consiste dans la définition des objectifs corporatifs :*

La haute direction, en consultation avec les autres niveaux hiérarchiques, doit donner le point de départ en définissant les objectifs corporatifs globaux.

Ces objectifs doivent porter sur un horizon pluriannuel, avoir un caractère multidimensionnel, et couvrir les aires majeures de planning : la profitabilité, la position sur le marché, les innovations, ainsi que l'utilisation des ressources humaines, financières et physique.

+ *La 2<sup>ème</sup> étape vise à diffusion les objectifs corporatifs dans l'entreprise*

La répartition des objectifs globaux à tous les paliers hiérarchiques s'effectue au moyen de discussions et de négociations. Le programme débute au niveau des membres supérieurs qui répondent directement à la haute direction , puis, le scénario se répète, de haut en bas, d'un niveau à l'autre.

+ *La 3<sup>ème</sup> étape concerne la révision de la structure des objectifs répartis:*

La direction révisé la structure des objectifs en vue de s'assurer que le processus de diffusion est complet et afin de vérifier la cohérence interne de cette structure. Cette vérification est essentielle en raison de l'interdépendance et de la complexité des éléments administratifs qui impliquent à la fois des objectifs latéraux, des objectifs hiérarchiques et des objectifs fonctionnels.

A la faveur de cette vérification d'ensemble, les différentes lignes de conduite à tous les niveaux sont finalement harmonisées, les comportements sociaux sont accordés et tous les efforts de l'entreprise deviennent canalisés vers les objectifs vérifiés et acceptés.

+ *La 4<sup>ème</sup> étape concerne la réalisation des objectifs :*

Le responsable sait à présent ce qu'on attend de lui, et il est donc pleinement intéressé à atteindre les résultats qu'il a lui-même prévus.

Soumis à une tension positive, le subordonné organise son travail de façon à en tirer un rendement optimum ; c'est à lui qu'il revient de lister les activités à faire, de les organiser par ordre de priorité, d'estimer le temps requis pour leur réalisation, de prévoir les ressources nécessaires à cette fin, et enfin de rechercher les méthodes de travail les plus efficaces...

Dans une telle situation, l'individu est susceptible d'apprendre à partir de ses succès et de ses échecs. D'autre part, même dans un cadre de délégation du travail, le supérieur assume une fonction d'encadrement très importante. Il doit diffuser toute l'information, pourvoir aux ressources humaines requises, encourager l'esprit d'équipe, stimuler le désir d'excellence, donner des conseils...

Ainsi supérieur et subordonné deviennent corresponsables de leur réalisation.

+ *La 5<sup>ème</sup> étape vise l'évaluation des progrès et des performances.*

Les supérieurs évalueront fréquemment la performance de l'employé et opèrent les ajustements nécessaires, les objectifs inappropriés sont alors supprimés tandis que d'autres buts viendront s'ajouter.

## CONCLUSION DU CHAPITRE

Nous venons de voir que l'entreprise est composée d'une collectivité d'hommes organisée en divers groupe distincts qui mettent en œuvre diverses stratégies pour cohabiter.

Nous avons dit aussi que les normes sociales et les valeurs culturelles, varient beaucoup d'un pays à l'autre. Ces différences se retrouvent dans la façon dont les individus et les groupes s'insèrent dans l'entreprise et vivent leurs relations de travail.

Ceci découle du fait que l'entreprise secrète une culture qui est fonction de son métier, de son histoire, des caractéristiques culturelles de ses membres, et c'est cette culture, qui, avons nous dit, permet d'assurer sa cohésion et sa permanence dans un environnement hostile où la lutte pour la survie s'aiguise avec les tensions concurrentielles.

Nous avons conclu, qu'avec la notion de *culture d'entreprise*, les comportements des acteurs dépendaient de leur perception des événements qui s'y déroulent.

Dès lors, la tâche principale des dirigeants consiste essentiellement à organiser la communication entre la direction et les membres.

Quand à l'action collective dans l'entreprise, nous avons dit qu'elle est souvent marquée par une logique de cohérence qui la distingue de toutes autres entreprises.

Et c'est cette logique de cohérence qui permet à chacun d'identifier cette entreprise, et au acteur de s'identifier à elle, qu'on appelle l'*identité* de l'entreprise.

En clair, l'identité, qui ne se réduit pas à la culture, tend à donner à l'entreprise sa permanence et sa spécificité .

Quant au *projet d'entreprise*, nous avons dit qu'il n'avait pour seule raison d'être, de créer une dynamique de mobilisation des personnels.

En ce qui concerne à présent, le choix des styles de management susceptibles d'être mis en œuvre par le manager, nous avons distingué trois grands styles de management, en l'occurrence :

- Le style de Black & Mouton qui proposent une *Grille Managériale*, c'est à dire, une grille qui constitue un cadre de référence non seulement au niveau de l'individu, mais pour l'organisation entière ;

- Le style du Professeur R. Likert qui appelle les responsables à la gestion participative dans leur mode de direction, seul moyen susceptible de leur permettre l'obtention des meilleurs résultats en terme de «production, coût, rentabilité et satisfaction du personnel ». exercent un qui diffère de celui des responsables qui réalisent des résultats moindres. Les principes qui permettent de matérialiser une véritable gestion participative, étant notamment : sont au nombre de 3 : la motivation des individus, et le travail de groupe.

- Le style de Peter DRUCKER, qu'il traduit essentiellement par la DPO ( direction par objectifs), ce qui consiste, non seulement à remplacer : la direction *par improvisation*, par la direction à base de *planification*, mais aussi à substituer à la direction par *domination* la direction par *autocontrôle*. Le but étant d'intégrer l'individu et de le rendre responsable d'*objectifs/tâches* spécifiques reflétant les objectifs organisationnels.

## CHAPITRE -3-

### LES CONFLITS DANS L'ORGANISATION ET LES RELATIONS INTERGROUPE

#### INTRODUCTION

Opérant dans un contexte culturel spécifique, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, les managers ont comme tâche essentielle de canaliser la dynamique humaine et de l'orienter vers la réalisation des buts supérieurs de l'organisation.

Il s'agit donc en clair, pour eux, de créer une véritable identification entre les objectifs du manager et ceux des individus, et ce compte tenu de l'état des forces des acteurs en présence.

Il revient donc au chef d'entreprise d'opérer, à travers un style de gestion donné ( nous en avons énuméré un certain nombre dans le chapitre précédent), cette adéquation, ce qui suppose la mise en œuvre d'un système efficace de contrôle des comportements.

C'est la tout le problème de *l'autorité comme moyen de contrôle*, qui se trouve posé. Les solutions proposées à cet effet, semblent tourner autour de deux choix :

- soit, on opte pour une vision traditionnelle du contrôle, ce qu'on appelle la théorie X ;
- soit, au contraire, on adopte une vision plus ouverte, qui mène à l'intégration des buts individuels et organisationnels: c'est ce que l'on appelle la théorie Y

Toutefois, quel que soit l'efficacité de direction du manager, le conflit reste une donnée incontournable dans toute organisation complexe. Tensions et conflits sont effectivement des phénomènes permanents entre individus et groupes.

D'où l'intérêt que nous accorderons, dans ce chapitre, à l'examen de la *dynamique du conflit interpersonnel*, et aux diverses formes de confrontation interpersonnels.

Cependant, afin que les conflits soient gérés dans l'intérêt bien compris de l'organisation, il faut que cette dernière puisse être effectivement appréhendée en tant que système social ouvert. A cet effet, nous serons donc amenés à porter un éclairage particulier sur la *dynamique de fonctionnement intergroupe*, en vue d'une meilleure compréhension de la vie intergroupe. Nous examinerons alors :

- les facteurs qui permettent de distinguer entre comportements requis et comportements donnés ;
- les fonctions axées sur l'adaptation des relations intergroupes ;
- les fonctions de réalisation axées sur la tâche ;
- enfin, les fonctions qui maintiennent la cohésion intergroupe.

Nous terminerons le chapitre, en montrant que pour améliorer l'efficacité globale de l'organisation, *l'intervention sur les processus sociaux*, s'avère indispensable, ce qui signifie qu'il faut se donner la capacité d'aider les groupes à mieux comprendre et à mieux contrôler leurs processus de fonctionnement.

### **Section -1- Contrôle et Direction d'entreprise**

Le premier constat que l'on peut faire, c'est que rares sont les chefs d'entreprise, dont les capacités en matière de gestion des efforts humains en faveur des buts de l'organisation, donnent satisfaction et ce, pour plusieurs raisons .

L'une de ces raisons c'est que le manager a tendance à se considérer comme un spécialiste du comportement humain. En effet, son expérience personnelle du comportement humain, lui fait souvent apparaître la connaissance du spécialiste en sciences sociales, comme purement théorique et sans rapport avec les réalités avec lesquelles il est confronté.

Pour cet homme de terrain qu'il est, *diriger est un art*, c'est pourquoi il a tendance à distinguer nettement entre les buts de la science et ceux de la direction. Selon lui, la science vise au progrès de la connaissance, tandis que l'exercice de la direction, consiste dans la réalisation d'objectifs bien pratiques.

Dès lors, aussi longtemps qu'il refusera de remettre en cause cette vision personnelle des choses, il n'utilisera certainement jamais ce qui dans la science peut lui être d'un grand secours dans l'exercice de son métier de dirigeant.

Il existe également une autre raison, tout aussi importante que la précédente, qui explique ce refus d'utiliser les apports des sciences sociales : elle est liée à la nature du contrôle dans le domaine du comportement humain.

## **I/ Autorité et Contrôle du comportement**

### **A/ Le Contrôle du comportement humain dans l'entreprise**<sup>46</sup>

Les efforts orientés vers le contrôle des comportements apparaissent, en effet, souvent comme une véritable violation de la nature humaine, ce qui transparaît particulièrement à travers certains systèmes d'incitation individuelle.

Ceux-ci fournissent un bon exemple de ces efforts inadaptés pour contrôler le comportement humain, efforts qui situent la logique de ces incitations, dans l'hypothèse que *les gens recherchent l'argent et qu'ils sont prêts à travailler plus pour en gagner davantage*. Ces systèmes d'incitation ne tiennent donc pas compte du fait que la plupart des gens veulent aussi l'approbation de leurs camarades et qu'ils sont prêts à renoncer à un supplément de salaire pour l'obtenir.

En clair, si un système d'incitation individuelle peut effectivement apporter une augmentation de la productivité, il peut aussi apporter un grand nombre de comportement de défense: production dissimulée, bilans truqués, rejet des normes.

---

<sup>46</sup> Nous nous sommes inspirés particulièrement de ces deux ouvrages pour rendre compte du contrôle du comportement humain : F. BOURRICAUD « Esquisse d'une théorie de l'autorité » Paris PLON 1979 ; et R. REITER & B. RAMANANTSOA « Pouvoir et politique : au delà de la culture d'entreprise » Paris, Mac GRAW HILL 1983 (ch.5)

Tous ces résultats s'avèrent coûteux, ainsi que les réponses que la direction fait pour les combattre (contrôle plus perfectionnés, surveillance plus étroite, ...).

Dans ses efforts pour contrôler le comportement humain la direction aura souvent tendance à rechercher les causes ailleurs que là où elles résident.

Nous avons dit que les décisions directoriales reposent souvent sur des préjugés quand aux comportements humains dans l'entreprise. C'est pourquoi, seul un examen sérieux des hypothèses théoriques à la base de ces derniers, peut faire espérer augmenter la capacité à prévoir des dirigeants.

Cette capacité à contrôler ne peut toutefois être augmentée que si nous reconnaissons que le contrôle consiste dans une adaptation spécifique à la nature humaine plutôt que dans un effort pour rendre la nature humaine conforme à nos souhaits.

#### **B/ l'autorité comme moyen de contrôle et ses limites <sup>47</sup>:**

En général, la pratique organisationnelles accepte l'autorité comme un concept absolu. L'efficacité de l'autorité comme moyen de contrôle dépend dès lors de la possibilité de l'imposer par l'emploi de sanctions.

Au début du siècle, la menace de chômage constituait en soi une forme de sanction qui rendait l'exercice de l'autorité relativement facile.

Aujourd'hui, les choses se présentent différemment : la législation sur le travail, les indemnités de chômage, et la mobilité beaucoup plus grande des travailleurs ont contribué à faire du renvoi une forme de sanction bien moins sévère qu'elle ne l'était autrefois.

L'une des limites à l'efficacité de l'autorité comme moyen de contrôle, est la possibilité de recourir à des contre mesures. En effet, il existe divers moyens pour déjouer les buts de la direction : indifférence aux objectifs, bas niveau de rendement, attitudes zélées dans le comportement producteur, refus d'accepter

---

<sup>47</sup> Sur l'autorité comme moyen de contrôle, voir les développements de F. CHAZEL « Pouvoir, structure et domination » Revue Française de Sociologie 1983 Tome XXIV pp. 132-145

des responsabilités etc. Ces phénomènes sont devenus familiers au point que la plupart des directeurs ont tendance, dans la pratique quotidienne, à compter de moins en moins sur l'exercice de l'autorité personnelle.

Cependant, le plus remarquable sur les relations dans l'organisation moderne c'est que ces relations impliquent un haut degré d'interdépendance. D'une part, dans toute organisation, les subordonnés dépendent de leurs chefs pour atteindre leurs buts et satisfaire leurs besoins, mais, de leur côté, les chefs dépendent à tous les niveaux de leurs subordonnés, pour atteindre leurs propres buts et ceux de l'organisation.

Cette interdépendance implique aussi bien, une dépendance verticale, qu'une dépendance latérale. L'interdépendance est une caractéristique des relations entre hiérarchie et services.

La théorie traditionnelle de l'organisation reconnaît pleinement la dépendance de bas en haut, mais elle oublie de reconnaître l'importance de l'interdépendance.

Ainsi, dans une économie libérale, il n'y a pas de sanction finale qui puisse être appliquée pour imposer l'autorité directoriale. En réalité comme la dépendance est réciproque, les sanctions peuvent être appliquées dans les deux sens : *la direction* peut essayer d'imposer son autorité par des mesures disciplinaires, mais *l'individu* peut recourir à une variété de manœuvres pour contrecarrer le pouvoir de ses supérieurs et satisfaire ses besoins propres.

En un mot, ils sont dépendants de lui, tout comme il l'est d'eux.

## **II/ La Théorie X: Vision traditionnelle du contrôle**<sup>48</sup>

### **A/ principales caractéristiques de la théorie X :**

Cette théorie qui reflète le point de vue traditionnel sur la direction et le contrôle, repose en fait sur un certain nombre d'assertions, dont les suivantes :

---

<sup>48</sup> Sur la Théorie X, voir les analyses de J.B MONTIS « Analyse du climat social de l'entreprise » EME Paris 1976 ; et P. ALBOU « Problèmes humains de l'entreprise » DUNOD Paris 1984 ; et le compte-rendu de J.L BERGERON, N. COTE... « Les aspects humains de l'organisation » op. cité Ch. 5(p.103-131) et Ch.11(231-238).

1° *L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail, et il fera tout pour éviter ce dernier*: L'importance donnée par la direction à la productivité et aux récompenses pour les performances, reflète cette croyance d'aversion pour l'effort, avec comme conséquence, que la direction se doit de neutraliser cette tendance innée à éviter le travail. Cette hypothèse apparaît à bon nombre de dirigeants comme une évidence irréfutable.

2° *les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions*, à cause précisément de cette aversion naturelle à l'égard du travail, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des buts organisationnels.

Selon cette opinion, cette aversion est si forte que même la promesse de récompense n'est pas suffisante pour la surmonter. Les individus accepteront des récompenses et en exigeront toujours de plus importantes, mais celles-ci ne suffiront pas à susciter l'effort nécessaire. Seule la menace de la sanction peut modifier ces comportements négatifs.

3° *L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités*. Il a peu d'ambition et il recherche la sécurité avant tout. Cette conviction quant à la « médiocrité des masses » est bien implantée dans cette tendance.

### **B/ les limites de ces assomptions :**

Dans toutes les théories sur la direction des ressources humaines, on trouve des idées de départ sur la motivation humaine.

Toutefois, ces dernières années on perçoit une convergence et une acceptation grandissante de certaines idées fondamentales sur la motivation. Ces idées permettent précisément d'expliquer les insuffisances de la théorie X, autant que les limites de son bien fondé. De plus elles fournissent la base pour une *théorie de la direction* entièrement différente.

Selon cette nouvelle acception, les besoins humains sont organisés selon différents niveaux hiérarchiques, et un besoin satisfait ne peut pas motiver le comportement.

1° les 1<sup>er</sup> besoins sont les besoins physiologiques : nourritures, vêtements... Quand ces besoins sont raisonnablement satisfaits, ceux du niveau supérieur commencent à dominer le comportement de l'homme, à le motiver.

2° Ce sont alors, les besoins de garanties et de protection contre les dangers, qui motiveront l'individu. Comme tout employé se trouve dans une relation au moins en partie dépendante, il est clair que les besoins de garantie peuvent prendre une importance considérable. Ainsi, une incertitude sur la stabilité de l'emploi peut, par exemple, constituer un facteur puissant pour les besoins de garantie .

3° Puis, apparaissent les autres besoins sociaux, quand les besoins physiologiques et de sécurité sont satisfaits. Les besoins sociaux deviennent alors d'importants moteurs du comportement de l'homme: besoins d'appartenance à quelque chose, d'association, besoin d'être accepté par ses semblables, de donner et de recevoir de l'amitié.

Toutefois, considérant à tort que ces besoins d'appartenance et de regroupement, représentent une menace pour l'organisation, et craignant donc l'hostilité du groupe envers ses propres objectifs, la direction se donne beaucoup de mal pour contrôler et diriger les efforts humains de façon à contrarier la tendance naturelle des être à se grouper. L'homme se sentant ainsi frustré, tend plutôt à faire échec aux objectifs organisationnels : il devient alors résistant, antagoniste et refuse la coopération. Mais cette attitude négative est une conséquence et non une cause.

4° les besoins de l'ego se situent au dessus des besoins sociaux. Ce sont des besoins d'une très grande importance pour la direction et pour l'homme lui-même. Ils sont de deux sortes :

- + les uns se rapportent à l'estime qu'on de soi-même ; besoin de respect et de confiance en soi, d'autonomie, de réussite, de compétence, de savoir.
- + les autres se rapportent à sa propre réputation : besoin d'avoir un statut, d'être reconnu et apprécié, besoin d'être digne du respect de ses semblables.

Contrairement aux besoins inférieurs, ceux-ci sont rarement satisfaits ; l'homme cherche indéfiniment à satisfaire davantage ses besoins, dès qu'ils deviennent importants pour lui. Toutefois, aux échelons les plus bas de la hiérarchie, les individus n'ont que peu l'occasion de satisfaire les besoins de leur moi-même.

5° Enfin, il y a les besoins d'accomplissement de soi, de réaliser tout ce dont on est capable, de continuer à se développer, d'être créateur au large sens du terme. Les conditions de l'industrie moderne offrent peu de possibilité d'exprimer de tels besoins, relativement assoupiés.

L'homme dont les besoins de garantie, d'association, d'indépendance, de rang social sont frustrés, est certainement affecté, ce qui ne va pas manquer d'influer sur son comportement. Sa passivité, son hostilité ou son refus des responsabilités ne sont pas liés à sa «nature humaine», mais sont des symptômes de frustration de ses besoins sociaux et de ceux de son ego.

La direction se pose souvent la question de savoir pourquoi les gens ne produisent-ils pas plus, malgré les bons salaires, les bonnes conditions de travail, les nombreux avantages marginaux et un emploi stable. A partir d'un certain stade, il semble, en effet, que la seule contribution avantageuse qui soit perçue positivement par certains cadres, ce sont des différences de rang social associées aux salaires différentiels.

Il n'est donc pas surprenant que pour beaucoup de salariés, le travail soit perçu comme une forme de sanction, comme le prix à payer pour obtenir diverses satisfactions en dehors du travail. Et dans la mesure où ils le perçoivent ainsi, on ne peut pas s'attendre à ce qu'ils valorisent leur travail.

En effet, les individus qui ne trouvent pas dans leur travail les moyens de satisfaire les besoins qui sont essentiels pour eux, tendent à se conduire avec passivité, ils résistent aux changements, et demandent des avantages économiques peu raisonnables.

## **II/ La Théorie X: intégration des buts individuels et organisationnels**<sup>49</sup>

La grande idée à la base de cette théorie, c'est qu'il n'y a pas de corrélation directe entre la satisfaction du travailleur et sa productivité.

En effet, il est admis aujourd'hui que la « bonne santé industrielle » ne découle pas automatiquement de l'élimination du mécontentement et des conflits et que la paix n'entraîne pas nécessairement la bonne santé de l'organisation.

### **A/ Assomptions de la théorie Y :**

Les connaissances croissantes sur le comportement humain dans plusieurs branches spécialisées ont rendu possible la formulation d'un certain nombre de généralisations qui forment un début pour une nouvelle théorie de la mise en valeur des ressources humaines.

*1° La dépense d'effort physique et mental dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos : l'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail. Le travail peut soit être une source de satisfaction, il sera volontairement accompli ; soit une source de sanction et, on tentera de l'éviter, si possible.*

*2° Le contrôle externe et la menace de sanction ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers des objectifs. Autrement dit, l'homme peut se*

---

<sup>49</sup> Sur la Théorie Y, voir les analyses de J. BRILMAN « modèles culturels et performance économique » éd. Hommes et Techniques Paris 1982 ; et P. ALBOU « Problèmes humains... » op. cité ; pour un compte rendu, voir J.L BERGERON, N. COTE... « les aspects humains... » op. cité

diriger et se contrôler lui-même lorsqu'il travaille pour des objectifs dont il se sent responsable.

3° *La responsabilité envers certains objectifs existe en fonction des récompenses associées à leur réalisation.* La plus importante de ces récompenses, c'est à dire la satisfaction de l'ego et du besoin de réalisation de soi, peut s'obtenir par l'effort dirigé vers des objectifs.

4° *L'individu moyen apprend, dans les conditions voulues non seulement à accepter mais à rechercher des responsabilités.* Le fait d'éviter ces dernières, le manque d'ambition, l'importance conférée à la sécurité sont les conséquences de l'expérience et non pas des caractéristiques innées de l'être humain.

5° *Les ressources élevées d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre des problèmes organisationnels* sont largement et non pas étroitement distribuées dans la population.

6° *Dans les conditions de la vie moderne, le potentiel intellectuel de l'individu moyen* n'est que partiellement employé.

*Comme on peut le constater,* ces assomptions ont des implications très différentes pour la stratégie de direction de celles à la base de la théorie X. Elles indiquent la possibilité d'évolution et de développement des êtres humains, et mettent en valeur le fait que les limites touchant à la collaboration humaine dans une organisation ne sont pas innées, mais dépendent de la capacité de la direction pour développer le potentiel représenté par ces ressources humaines.

Selon la théorie Y, si les employés sont paresseux, indifférents, sans esprit d'initiative et peu portés sur la prise de responsabilité, cela est dû aux méthodes d'organisation et de contrôle.

*Cependant, ces assomptions* de la théorie Y ne sont pas d'une validité absolue, bien qu'elles restent beaucoup plus conséquents par rapport à celles de

---

la théorie X. Par ailleurs, si elles semblent faciles à accepter, leur mise en pratique n'est pas aisée, car elle remet en cause bon nombre d'habitudes d'action et de pensée profondément ancrées dans la pratique du commandement.

### **B/ Le principe d'intégration:**

Si le principe essentiel qui découle de la théorie X est de *diriger et contrôler par l'exercice de l'autorité*, le principe central qui découle de la théorie Y est celui de *l'intégration*, c'est à dire, la création de conditions qui permettent aux membres de l'organisation d'atteindre, avec succès, leurs propres buts, en dirigeant leurs efforts vers la réussite de l'entreprise.

+ *Dans le cadre de la théorie X*, la majorité des avancements et transferts sont faits par une décision unilatérale. On donne automatiquement priorité aux exigences de l'organisation, considérant que les buts personnels de l'individu sont pris en considération, au moyen des récompenses de salaire et de statut.

+ *Par contre, le concept d'intégration* et de contrôle personnel, élément central dans la théorie Y, signifie que l'organisation atteindra plus efficacement ses objectifs si l'on prend en charge la réalisation des besoins de ses membres. Ainsi, la théorie Y implique que l'organisation souffrira certainement si elle ne tient pas compte des besoins et des buts personnels. En prenant des décisions unilatérales au sujet de l'avancement, par exemple, la direction n'arrivera pas à employer les ressources humaines dont elle dispose de la manière la plus efficace.

*Le principe d'intégration* demande à la fois la reconnaissance des besoins de l'organisation et de l'individu. Ceci suppose donc l'on aboutit à une solution intégrative lorsque les deux parties s'unissent dans un commun effort. Mais ce n'est pas toujours le cas, et c'est là où la théorie Y commence à apparaître peu réaliste. En effet, si le *concept d'intégration* signifie « travailler ensemble au succès de l'entreprise pour que tout le monde puisse partager les bénéfices », il

postule implicitement que travailler ensemble signifie aussi « s'adapter aux exigences de l'organisation telles que la direction les conçoit ».

## Section -2- Les Conflits dans l'Organisation <sup>50</sup>

Les tensions et les conflits constituent des phénomènes permanents entre individus, dans les organisations de travail. En effet, comme chaque individu a de nombreux besoins à satisfaire, il est inévitable que certaines décisions administratives comportent des éléments potentiels de conflits, dans la mesure où elles mettent en cause, directement ou indirectement, des intérêts personnels : avantages, statut, valeurs, pouvoirs...

Pour March et Simon, le conflit se définit comme « un blocage des mécanismes normaux de la prise de décision de sorte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix de son action » <sup>51</sup>.

Beaucoup d'énergies sont alors gaspillées par des conflits générés soit par la contrainte légale, soit par le marchandage ou la simple négociation.

Une conception réaliste des conflits a pris forme au cours de ces dernières années, conception qui entraîne la distinction entre *conflits constructifs* et *conflits destructifs* :

+ Les conflits constructifs ou « positifs » sont un actif pour l'entreprise en raison des éléments créatifs qu'ils comportent et de leurs effets favorables sur le plan de l'innovation et l'apprentissage.

+ Quand aux conflits dits destructif, ils comportent des propriétés socio-pathologiques qui peuvent détruire la vitalité de l'organisation et entraîner des coûts importants.

---

<sup>50</sup> Pour la rédaction de cette section, nous avons emprunté nos données des ouvrages suivants : G. ADAM & J.D REYNAUD « Conflits du travail et changement social » Paris PUF 1981 ; Y. ENGEGLE « Du conflit à la motivation : la gestion sociale » Paris éd. d'Organisation 1985 ; M. FUSTIER & A. MIRAL « le conflit dans l'entreprise » E.M.E (Librairie Technique) éd. d'Organisation 1979.

<sup>51</sup> J.C. March et H.A. Simon : les organisations problèmes psychologiques DUNOD. Paris. 1964. P. 109.

Richard E. Walton suggère une méthodologie de résolution des conflits par la conciliation directe des deux parties en cause, avec l'aide d'un expert conseil. Sa théorie porte sur deux points majeurs :

- + La dynamique du conflits interpersonnel ;
- + La confrontation interpersonnelle avec l'aide d'un tiers.

### **I \ Dynamique du conflit interpersonnel :**

Selon Walton, les conflits interpersonnels se déroulent suivant un processus cyclique qui fait se succéder des périodes marquées par des conflits latents, et des périodes marquées par des conflits manifestes.

L'auteur conçoit alors un modèle cyclique du conflit interpersonnel qui retient quatre éléments constitutifs : les causes fondamentales ou raisons d'être du conflit, les éléments catalyseurs de conflits, le comportement des opposants et les conséquences du conflit. Examinons brièvement ces quatre éléments :

#### **A/ Les causes fondamentales du conflit :**

Pour réaliser un bon diagnostic, il est important de connaître la source du conflit. D'où la distinction faite par Walton <sup>52</sup>entre conflits émotionnels et conflits extrinsèques aux parties.

+ Les conflits *extrinsèques* peuvent être dus : à des désaccords concernant les politiques et les pratiques administratives, à la compétition pour des ressources limitées et à des conceptions différentes quant aux relations de pouvoir.

D'une façon générale, ces conflits ont un caractère rationnel, et ils sont traités par la négociation ou l'approche de résolution des problèmes.

+ Quant aux conflits *émotionnels*, ils ont un caractère plus personnel, car ils impliquent des sentiments négatifs entre les parties (haine, méfiance mépris, ...). Leur traitement nécessite un effort de modification des sentiments.

---

<sup>51</sup> J.C. March et H.A. Simon : les organisations problèmes psychologiques DUNOD. Paris. 1964. P. 109.

<sup>52</sup> Cité par T. SHELLING « La stratégie du conflit » DUNOD 1982 pp. 37-38 .

### **B/ Les événements catalysants de conflits :**

Nous avons dit que du fait de sa nature cyclique, le conflit peut exister à l'état latent ou à l'état manifeste.

En effet, une des parties peut être hésitante à réagir à une situation conflictuelle en raison de barrières tant internes (valeurs, habitudes...) qu'externes (normes du groupe, exigence de sa tâche, ...). A l'inverse, il existe des événements qui font surgir le conflit, c'est à dire qui précipitent les réactions des partenaires.

La personne chargée de la conciliation devra donc être habituée avec les signes majeurs qui avertissent du conflits afin d'en contrôler et canaliser les éléments défavorables et donc mettre en place des conditions porteuses d'un « cycle bienveillant ». Cette personne devra également être capable d'agir sur les contraintes qui peuvent empêcher la réalisation d'une confrontation mutuelle.

### **C/ Les comportements des opposants :**

Les parties en conflit réagiront différemment, selon qu'il s'agisse d'un cycle malveillant ou d'un cycle bienveillant.

+ Les cycles *malveillants* se traduisent par des sentiments conflictuels (colère, attaque, rejet, ...) et par l'adoption de stratégies visant à gagner la lutte, ce qui suppose le recours au blocage, à l'interférence, ... .

+ Les cycles *bienveillants* se caractérisent par la manifestation de sentiments de réconciliation et par des stratégies de coopération en vue de mettre fin au conflit.

Pour le conciliateur, tel ou tel comportement des adversaires constitue un indicateur importants pour déterminer l'importance et la gravité du conflit et pour anticiper les conséquences qui en résulteront.

### **D/ Conséquences du conflits :**

Les conflits interpersonnels occasionnent des coûts psychologiques importants et ils ont souvent un impact non négligeable sur la fonction, la carrière et sur la nature des relations avec les collègues de travail.

## **II \ Confrontation interpersonnelle avec l'aide d'un tiers**<sup>53</sup>:

### **A/ Processus de confrontation :**

La confrontation interpersonnelle est un processus par lequel les deux parties s'engagent à résoudre le litige qui les oppose, en suivant une démarche qui consiste à : ouvrir les communications, exposer les faits, mettre à jour les doléances, rechercher les causes fondamentales de division, envisager les solutions, modifier les perceptions et les attitudes. Ce sont là quelques unes des étapes du processus de confrontation, qui peuvent être regroupées en deux phases générales :

+ la phase de *différenciation* qui consiste à faire l'analyse des différences spécifiques et de ventiler les sentiments réciproques.

+ et la phase *d'intégration*, durant laquelle, les parties apprécient leurs similitudes, prennent connaissance des objectifs communs, et s'engagent dans d'autres actions positives pour résoudre leurs problèmes.

La fonction de conciliation exige des compétences dans la façon de poser un diagnostic et dans l'art de la communication, ce qui suppose une certaine confiance en soi et la capacité de sécuriser les parties en conflit.

Examinons les principales fonctions stratégiques et tactiques du conciliateur.

### **B/ Fonctions stratégiques du conciliateur :**

Ces fonctions peuvent se résumer comme suit<sup>54</sup> il s'agit :

+ d'équilibrer l'initiative des participants à vouloir résoudre le conflit ;

+ d'ajuster la balance de pouvoir entre les 2 parties, car la différence de pouvoir inhibe le dialogue et diminue la confiance entre elles ;

+ de synchroniser les efforts de confrontation de sorte qu'il y ait réciprocité dans les interventions ;

<sup>53</sup> J BEAUCHARD « La dynamique conflictuelle » éd. RESEAUX Paris 1981 (pp. 132-138)

<sup>54</sup> J.C FAUVET « Traiter les tensions et les conflits sociaux » éd. d'Organisation 1985

- + d'ordonner dans le temps les phases de différenciation et d'intégration afin de pouvoir confronter les points qui les divisent avant de rechercher les solutions ;
- + enfin, d'améliorer la qualité du dialogue pour une compréhension mutuelle correcte, d'où l'importance de la fonction de communication .

### **C/ Interventions tactiques du conciliateur :**

Un certain nombre d'autres fonctions doivent être assumées par la personne conciliatrice lors d'une confrontation, et en l'occurrence :

- + avoir des entrevues préliminaires avec chaque participant, pour s'enquérir de leur motivation, de leur point de vue, et pour leur offrir le support nécessaire ;
- + prévoir le contexte physique et social de la confrontation en tenant compte : de la neutralité du lieu , du degré de formalisme (le restaurant par exemple, est recommander durant la phase de réconciliation et d'intégration)
- + intervenir au besoin pour faciliter le dialogue
- + enfin, prévoir des rencontres futurs et s'assurer que la solution du conflit est cohérente à un niveau organisationnel plus large.

## **Section -3- Le développement des relations intergroupes**

L'organisation peut être considérée comme un système social constitué par les interactions entre les sous systèmes.

D'une part, la *différenciation* des parties constituantes, d'autre part, *l'intégration* efficace de ces mêmes parties, ne se font pas sans créer des heurts et des frictions entre les groupes.

Par essence, la vie des groupes comporte des éléments potentiels de conflits car elle met en jeu des intérêts *soit* sur le plan des valeurs *soit* au niveau des moyens et de plus, elle implique un choix à faire parmi plusieurs alternatives, choix qui s'effectue sur une base de pouvoir entre les parties concernées.

En plus des objectifs incompatibles et des moyens limités, les difficultés

sont accrues par le fait que les groupes se différencient sur divers plans: valeurs, pouvoirs, aspirations...

Selon le professeur Kelley<sup>55</sup>, il existe deux points de vue différents concernant les conflits, le point de vue des relations humaines et le point de vue réaliste: a) *L'approche des relations humaines* représente une vision plutôt simpliste face au conflit ; de ce point de vue :

- le conflit est évitable et ses causes s'expliquent en terme de réactions personnelles anormales. Une insistance majeure est mise sur l'autorité légale telle que la structure formelle, les règlements, ...

- Les organisations tentent de favoriser le recours à des moyens détournés pour relâcher le surplus d'agressivité (Ex : les sorties à l'extérieur), mais elles restent inadéquatement constituées pour régulariser les conflits internes.

- Lorsque le conflit survient, les réactions vont dans le sens de sa négation, de sa tolérance ou de sa suppression ; s'il persiste l'on assiste à la radicalisation des sentiments et des comportements.

b) *l'approche réaliste* considère que le conflit est inévitable et qu'il doit être traité de façon scientifique . De son point de vue :

- Le conflit est inévitable et ses causes se trouvent au niveau des facteurs structurels qui composent la situation totale ;

- Le conflit constitue un élément nécessaire au changement, et donc un niveau minimal constant de conflit est nécessaire ;

- Les sciences sociales peuvent trouver des solutions aux conflits, et les sociétés qui n'ont pas réussi à solutionner efficacement les conflits se sont atrophiées.

Le succès des organisations contemporaines dépend de plus en plus de la capacité des dirigeants à transiger avec les conflits intergroupes. Plus que jamais,

---

<sup>55</sup> Joe Kelley : « organizational behavior » cité par M. ZOUAOUI « Le management : Processus de décision » édition C.L.E 1999 pp339 et suivantes.

les cadres doivent être éduqués afin de convertir les énergies perdues en rivalités et oppositions, en des énergies canalisées vers la cohésion, et l'effet de synergie.

### **I / Dynamique des fonctions intergroupes :**

En vue d'une meilleure compréhension de la nature de la vie intergroupe, il faut comprendre aussi bien la différence que les liens étroits qui existent entre :

- *Les facteurs de base* qui correspondent aux exigences de l'organisation formelle (comportement requis) et les apports de chaque groupe (comportement donné) ;
- *Les fonctions d'ajustement* qui sont axées sur l'adaptation et l'harmonisation des relations intergroupes ;
- *Les fonctions de réalisation* axées sur la tâche (production) ;
- *Enfin, les fonctions d'entretien* visant à maintenir la cohésion intergroupe.

Étudions l'apport de chacune des parties pour bien comprendre l'ensemble de la dynamique intergroupe<sup>56</sup>.

#### **A/ Facteurs de base :**

On distinguera entre les comportement intergroupe *requis* et les comportement intergroupe *donnés*.

1) Comportement intergroupe requis : Dans les organisations de travail, les groupes ne fonctionnent pas en vase clos, aussi est-il important de tenir compte de la structure totale de la situation en présence. Effectivement, l'ensemble des politiques, philosophies et pratiques administratives contribuent sensiblement à façonner les modèles de comportement sociaux.

2) Comportement intergroupe donné : Par comportement donné, on entend ce que chaque groupe apporte au travail et qui le différencie des autres groupes : valeurs, compétence, attentes, aspirations. Des non-concordances sur le plan des valeurs et des orientations professionnelles sont des foyers importants de conflits intergroupes.

---

<sup>56</sup> Voir pour des détails : H. ABRAVANE & C. BENABOU « Les comportements des individus et des groupes dans l'organisation » éd. Gaétan Morin 1986

### **B/ Fonctions d'ajustement :**

Les groupes qui constituent des entités psychologiques et sociales dynamiques réagissent aux pressions, tant internes qu'externe, qui perturbent leur intégrité et leur équilibre. De même que les individus, ils cherchent à protéger leurs droits, à s'affirmer et s'enrichir. Et de même que les individus, ils auront des attitudes positives recherchant et appuyant ce qui leur sera perçu comme enrichissant.

D'une part, chaque groupe se doit d'ajuster un comportement donné avec le comportement des autres groupes, et d'autre part, il doit l'ajuster au comportement requis par l'organisation formelle.

Pour que les relations deviennent stables et acceptées, il faut au préalable s'entendre : sur l'exercice des rôles interdépendants, sur le partage des valeurs, sur l'exercice des pouvoirs ainsi que sur le développement de normes positives de comportements.

Aussi longtemps que cette phase n'est pas réalisée de façon satisfaisante, des luttes agressives sont prévisibles parce que c'est l'intégrité du groupe en tant que tel est menacée.

### **C/ Fonctions de réalisation :**

Ajuster les relations intergroupes n'est pas une fin en soi, mais constitue un préalable à l'efficacité, car aussi longtemps que les groupes sont préoccupés par les problèmes émotionnels, ils ne sont pas aptes à affronter les problèmes de production.

Néanmoins l'esprit de solidarité et de collaboration acquis par les groupes, n'élimine pas l'éventualité des conflits de production. Effectivement ce genre de conflit, par son caractère rationnel, ne met pas en péril l'intégrité du groupe. Il constitue même une force dynamique et un gage d'apprentissage et de progrès pour l'organisation.

### **D/ Fonctions d'entretien :**

Bâtir la vie intergroupe n'est pas qu'une étape, car il faut penser à entretenir et maintenir cette vie afin de perpétuer l'esprit positif du départ. Les sources de conflits intergroupes sont nombreuses et une vigilance constante s'avère nécessaire. Le maintien de communications franches demeure le meilleur moyen d'entretenir de bonnes relations.

### **II\ Processus d'escalade d'un conflit intergroupe <sup>57</sup> :**

Avant d'expliquer le processus de résolution du conflit, nous tenterons d'abord, de comprendre les principale étapes du processus : c'est-à-dire à partir du moment où il y a un malentendu non résolu, jusqu'à ce qu'il en résulte un vainqueur et un vaincu.

**Etape 1 : *Malentendu non résolu*** : prenons comme hypothèse, qu'il existe un malentendu qui persiste et que l'on n'a pas réussi à résoudre. Les types de désaccord dans l'organisation peuvent provenir de différentes sources : il peut s'agir d'objectifs conflictuels (minimiser les coûts, augmenter la qualité, accroître la production), de synchronisation déficiente des activités; de rareté des ressources; de systèmes ambigus et injustes d'évaluation etc.

Voyons à présent comment un malentendu persistant fait boule de neige et déclenche une cascade de réactions.

**Etape 2 : *Orientation intergroupe*** : un malentendu non résolu est susceptible de générer des sentiments négatifs qui, par la suite, entraînent irrémédiablement une diminution d'interactions entre les groupes.

La diminution des communications entre les groupes à laquelle s'ajoute un renforcement des sentiments négatifs, auront pour effet d'augmenter à l'intérieur de chacun des groupes une plus grande fréquence des interactions intragroupe et le renforcement de sentiments positifs dans le groupe.

---

<sup>57</sup> sur cette question, nous nous sommes inspirés de L.A LOSER « Les fonctions du conflit social » PUF 1982

Des transformations importantes intragroupes s'opèrent que l'on peut résumer ainsi: les membres recherchent moins la satisfaction des besoins personnels que celle des besoins du groupe comme tel ; ces membres deviennent plus unis et ils se soumettent volontiers à un plus haut degré d'uniformité; enfin, la structure du groupe devient plus rigide et le chef adopte un style plus autoritaire.

**Etape 3 :** *Réduction de l'objectivité intergroupes:* Il est sûr que moins les groupes communiquent entre eux, plus les difficultés de perception augmentent. Si l'on ajoute à cela les charges affectives dues aux tensions et aux sentiments négatifs, il en résulte une conduite beaucoup plus irrationnelle. Les membres du groupe voient en l'autre groupe l'ennemi à abattre, ennemi dont on en voit que les aspects négatifs.

**Etape 4 :** *Défense et agressivité intergroupes :* les énergies sont mobilisées ; les antagonistes cherchent à se neutraliser, à s'affaiblir et à s'éliminer l'un l'autre. Les effets négatifs se multiplient. Ainsi, on passe successivement de la compétition à la rivalité et de la rivalité à l'hostilité ouverte, se manifestant par l'attaque, la vengeance ou la révolte. On en vient même à oublier le thème du conflit : c'est la défense pour la défense, engendrant par rétroaction plusieurs autres conflits destructifs qui, conduiront à la victoire d'un groupe sur l'autre.

**Etape 5 :** On est désormais en présence *d'un vainqueur et d'un vaincu*. Il serait intéressant d'observer les différences de comportement chez l'un et l'autre

- + *Comportement chez le vainqueur :* La cohésion interne se maintient et la tension diminue ; un certain sentiment de triomphe émerge, qui vient du fait que la victoire constitue une sorte de confirmation des stéréotypies du groupe.
- + *Comportement chez le vaincu :* Le groupe perdant demeure frustré et tendu, la coopération interne diminue. Le groupe essaie de masquer sa frustration en niant

sont échec ou en transférant le blâme sur une cause externe. Il est possible que le groupe opère une réorganisation de ses positions et de ses perceptions.

### **III/ Le développement des relations intergroupes :**

La question ici est de savoir comment susciter la confiance et la coopération dans une ambiance caractérisée par l'incompréhension, l'isolationnisme, et le conflit ouvert entre les divers groupes de l'organisation.

Le déclenchement d'un cycle constructif se fera par le rétablissement des communications et l'acceptation par les parties, de faire face aux difficultés en cause. Les étapes du processus visant à remplacer des relations tendues par des relations fructueuses, sont les suivantes : mettre sur la table les ressentiments, examiner les différences, rechercher les sources de conflit, définir des objectifs communs, déterminer des mécanismes pour une collaboration effective.

Richard E. Beckhard <sup>58</sup> a conçu à cet effet, une procédure qui comprend les étapes suivantes :

**Etape 1 :** Les leaders des deux groupes sont réunis et on leur demande s'ils acceptent comme objectif commun de chercher des mesures d'amélioration de leurs relations intergroupes.

**Etape 2 :** En cas d'acceptation, les deux groupes se retirent et préparent séparément deux listes : une 1<sup>ère</sup> liste, où ils énoncent, chacun, ses sentiments envers l'autre groupe (ce qu'ils pensent du fonctionnement de l'autre groupe et des points litigieux qui en découlent) ; dans la 2<sup>ème</sup> liste, chaque groupe essaie de prédire la façon dont l'autre le perçoit.

**Etape 3 :** En présence des deux groupes, le représentant du groupe A expose le contenu de la première liste, puis c'est au tour du représentant du groupe B .

---

<sup>58</sup> Richard E. Beckhard : Organization development : Stratégies and models. Addison -Wesley Publ. Co. 1969 cité par H. ABRAVANE & C. BENABOU « le comportement des individus... » op. cité pp. 27-28

A ce stade, il ne faut pas qu'il y ait une discussion ouverte sur les litiges exposés, les questions se limitant à clarifier certaines significations des éléments listés.

Puis, c'est la lecture de la seconde liste par chacun des représentants respectifs.

**Etape 4 :** En privé, chaque groupe prend conscience et discute de ce qu'il a appris sur lui-même et sur l'autre groupe. A cette étape, les problèmes apparaissent moins complexes et moins nombreux qu'on les avait imaginés.

Le simple échange d'informations a contribué à diminuer sensiblement l'incompréhension et à préciser les points litigieux. En second lieu, chaque groupe prépare une liste des points prioritaires à résoudre conjointement.

**Etape 5 :** Les deux groupes se rencontrent à nouveau, partagent les nouvelles informations, les comparent et les rassemblent en une seule liste. Ensemble, ils définissent les étapes à suivre pour résoudre les difficultés et ils se fixent les responsabilités. Une meilleure compréhension s'établit en même temps que des actions concrètes sont posées en vue d'améliorer les relations intergroupes.

**En conclusion,** *on peut dire que cette procédure d'intervention intergroupes est simple à comprendre et à réaliser et elle s'avère très efficace.* En un temps court, les groupes peuvent franchir les cinq étapes et, d'une façon générale, les malentendus sont levés et des mécanismes sont mis en place pour fonder une collaboration efficace. L'approche s'inspire directement du processus de résolution des problèmes.

L'hypothèse de base sur laquelle s'appuient les interventions de développement des relations intergroupes, c'est que plus les groupes communiquent et interagissent entre eux, plus ils ont tendance à se comprendre et à s'apprécier.

### **Section -4- L'intervention sur les processus sociaux**

Comme hypothèse fondamentale, cette approche considère que la vie de l'entreprise est dynamisée par les interactions humaines. Par conséquent, pour

améliorer l'efficacité globale de l'organisation, il faut, d'abord, aider les groupes à mieux comprendre et à mieux contrôler leur processus de fonctionnement.

C'est à Edgar H. SCHEIN<sup>59</sup> qui a fait une excellente synthèse des théories et pratiques relatives aux processus de groupe : communication, leadership, prise de décision, relations interpersonnelles et relations intergroupes ...

### **I\ Concept de base :**

Selon SCHEIN, « L'intervention sur les processus sociaux est un ensemble d'activités de la part du conseiller, susceptibles d'aider le client à prévoir, comprendre et agir sur les processus de son environnement »<sup>60</sup>.

Afin d'aider « le client » à mieux saisir les significations de son comportement, les activités de consultation se réalisent généralement comme suit :

- séance d'auto-évaluation: notions conceptuelles des processus interpersonnels;
- restitution des observations : « feed back » sur le comportement des groupes.
- counselling, entraînement et suggestions concernant l'organisation du travail.

*D'une façon plus spécifique, cette approche comportent les traits suivants :*

**1-Relation d'aide :** Les dirigeants ont le souci d'améliorer le fonctionnement de l'organisation, mais ils ont souvent des difficultés à en cerner les malaises, à en identifier les causes et à concevoir les mécanismes pertinents d'amélioration. Parfois, ils recherchent l'assistance d'un conseiller pour poser un diagnostic objectif et envisager des alternatives de solution à une situation donnée. Cette assistance au « système – client » implique une relation caractérisée par une collaboration active, une liberté d'expression et des relations authentiques.

**2-Méthode non directive :** Ici, le conseiller évite les rapports de sujétion qui pourraient inhiber le client dans son cheminement. Il crée les conditions sous

---

<sup>59</sup> E. H. Schein : Process Consultation : its role in Organization Development. Addison Wesley Publishing. Co P 9. Les idées essentielles de SCHEIN sur cette question ont été reprises dans l'extrait de son ouvrage, reproduit dans ENCYCLOPEDIE DU MANAGEMENT -PLON sous le titre « Résolution de problèmes et prise de décision dans les groupes » 13 p

lesquelles les capacités d'initiative du client peuvent s'améliorer. Selon SHEIN « le client doit apprendre lui-même à percevoir les problèmes, à endosser le diagnostic et à s'impliquer activement dans l'élaboration des solutions »<sup>61</sup>.

L'acquisition, par le client, de nouvelles habilités et la prise de conscience de son mode de fonctionnement, accroissent la confiance chez lui et augmentent sa capacité à se renouveler par lui-même.

*3-Déroulement en sept phases* : L'intervention sur les processus sociaux suit un cycle en sept phases, qui se déroule ainsi :

- \* Contact initial avec l'Organisation-client, qui exprime le besoin de changer ;
- \* Définition des contacts formel et psychologique : formalisation de l'entente ;
- \* Choix d'un secteur à problème et d'une méthode de travail : étude du milieu ;
- \* Cueillette des données : diagnostics ;
- \* Intervention proprement dite : définition et application des solutions ;
- \* Diminution de l'engagement: développement de la capacité d'autodétermination;
- \* Achèvement de la relation .

*4-Processus visés*: L'organisation constitue un réseau dynamique de rapports interindividuels. Les processus essentiels qui animent la vie des groupes sont :

1° Communication ; 2° Rôles et fonctions du groupe ; 3° Processus de résolution de problèmes et de prise de décision en groupes ; 4° Normes de croissance du groupe ; 5° Leadership et autorité ; 6° Coopération et compétition intergroupes ;

## **II \ Processus de croissance et de maturation du groupe :**

Tout comme pour le développement de la personne, le groupe de travail poursuit, en générale, un processus de croissance vers son plein fonctionnement.

---

<sup>60</sup> SCHEIN (ENCYCLOPEDIE...) op. cité p. 4-1-6 et 7

<sup>61</sup> SCHEIN (ENCYCLOPEDIE...) op. cité p. 4-1-9

Pour aider le système-client à comprendre et à agir sur les phénomènes du groupe, N. COTE <sup>62</sup> décrit différents comportements et différents rôles fonctionnels qu'adoptent les membres durant les phases du développement du groupe.

Il identifie deux phases :

+ *une 1<sup>ère</sup> phase*, où les Comportements sont centrés sur soi et sont chargés de contenus émotionnels ;

+ *une 2<sup>ème</sup> phase*, où les fonctions sont centrées sur la tâche et sur l'entretien de la vie collective.

### **A/ Comportements centrés sur soi et chargés de contenus émotionnels:**

#### **1/ Problèmes émotionnels :**

Avant qu'une personne puisse interagir de façon suffisamment détendue et entretenir des échanges réels, certains problèmes d'ordre émotionnel doivent être résolus. Ces problèmes sont de quatre ordres :

- *D'abord, un problème d'identité* : Les questions sont alors du genre : qui suis-je parmi eux ? qu'est-ce qu'ils attendent de moi ? Chacun dispose de compétences et le groupe a des besoins à combler à divers niveaux d'échanges (tâche, climat procédure). Un minimum d'organisation s'avère alors nécessaire pour obtenir la complémentarité des efforts et donc permettre à chacun de jouer un rôle qui le satisfasse psychologiquement.

+ *Ensuite, un problème de l'ordre du contrôle, du pouvoir et de l'influence* : Qui influence qui et quoi ? Chacun a besoin, en tant qu'individu et suivant son style, d'influencer : la nature de la tâche, les procédures ou les individus eux-mêmes. La difficulté au début de la formation du groupe est d'ignorer ces préoccupations des membres et donc de ne pas être en mesure de pouvoir savoir qui va influencer qui et quoi. La distribution équitable du pouvoir entre les participants nécessitera un certain temps, suivant les besoins de chacun.

---

<sup>62</sup> N. COTE « Individus, groupes et organisation » GAETAN MORIN 1986 p. 165-173

- *Par ailleurs, des besoins individuels et des objectifs de groupe* : l'accord entre les besoins particuliers et les objectifs globaux pose un autre problème à résoudre. Les individus dont les attentes sont ignorées par le groupe adoptent en général une attitude de retrait, exposant ainsi le groupe à de médiocres résultats. Une période de communication entre les partenaires doit donc être prévue pour faciliter l'expression des besoins individuels devant être satisfaits par le groupe.

- *Acceptation et intimité : suis-je respecté des autres ?* Lors de la formation d'un groupe, des tensions se manifestent dans la mesure où les individus se sentent isolés psychologiquement. Le bien être émotionnel de chacun sera favorisé par la création de relations étroites entre les participants et par l'élaboration de normes positives de conduite. A la faveur d'un climat de respect mutuel, les individus acquièrent une assurance qui leur permet de fonctionner dans le groupe.

### 2/ Les comportements consécutifs aux problèmes émotionnels :

Les problèmes émotionnels précités provoquent des sentiments de frustration, de tension et d'anxiété préjudiciables à l'efficacité du groupe. Ces sentiments négatifs s'expriment différemment selon la personnalité des individus: souvent, ils tombent dans l'une ou l'autre de ces catégories : *attitude agressive* (rivalité, domination, rejet de l'autorité..); *attitude de dépendance* (recherche du support, d'aide, d'alliance ...); *attitude de démission* (retrait défensif, indifférence...).

### 3/ La résolution des problèmes émotionnels :

Il est tout à fait normal qu'au départ, les individus vivent des moments d'incertitude et d'anxiété liées au processus de croissance du groupe. Cependant, un certain accord affectif et la coopération interindividuelle ne peuvent être le fruit du hasard. C'est au conseiller d'aider le groupe à opérer la clarification.

Ainsi, dans le cadre d'un climat positif, les membres du groupe apprennent à échanger et à objectiver leurs idées, ainsi qu'à verbaliser leurs différents.

Ils consacrent leurs efforts à comprendre leur propre motivation et celle des autres, à découvrir les valeurs communes, à préciser les rôles et à développer leur conscience de l'interdépendance. Chacun retrouvant sa place et se sentant valorisé, l'intégration se fait alors de façon plus approfondie.

### **B/ Fonctions centrées sur la tâche et sur l'entretien de la vie collective**

La première phase de consolidation terminée, les membres sont prêts à investir le maximum d'eux-mêmes et s'engager dans la réalisation de la tâche. Le conseiller évaluera si les fonctions *tâche* et les fonctions *entretien* sont bien assumées et correctement réparties entre les membres.

- *Le travail sur la tâche* comprend les étapes liées à la solution d'un problème: définition de celui-ci, présentation d'information et d'opinions, clarification des données, mise au point et conclusion.

- *Quant à la fonction entretien*, elle met en relief la dimension psychosociale du groupe, à savoir : la fixation de normes de comportement, l'harmonisation des différences, l'encouragement et l'auto-évaluation.

Pour conserver sa vitalité, le groupe doit maintenir un équilibre entre la tâche et le climat, entre les aspects rationnels et les aspects émotifs du dialogue.

### **III/ Processus de solution de problème et de décision en groupe<sup>63</sup>**

Afin que le groupe adopte une démarche rationnelle de travail, E. SHEIN suggère un processus de solution de problème en 2 cycles de 3 étapes chacun.

#### **Cycle 1 : Etapes pré-décisionnelles :**

1° *Formulation du problème* : cette phase de diagnostic qui consiste à identifier les différents niveaux de causalité et leur enchaînement.

<sup>63</sup> SCHEIN (ENCYCLOPEDIE...) op. cité p. 4-1-11 à 13

2° *Proposition des éléments de solutions* : après avoir déterminé les causes, il faut chercher le plus grand nombre possible d'hypothèses de solution .

3° *Comparaison et évaluation des solutions*: Chaque alternative doit faire l'objet d'une évaluation de ses mérites et de ses inconvénients, selon les buts poursuivis.

### **Cycle 2 : Etapes post-décisionnelles :**

4° *Planification de l'action* : le planning de l'action consiste à ordonner dans le temps les activités nécessaires pour solutionner le problème.

5° *Exécution de l'action* : c'est la concrétisation proprement dite de la décision.

6° *Évaluation des résultats* : La comparaison du résultat avec ce qui était prévue montrera la pertinence de la solution appliquée; sinon le cycle sera recommencer

Le processus de solution des problème de décision en groupe peut être résolu selon un degré de participation plus ou moins variable de la part des participants.

*Voici six sortes de décisions qui peuvent en découler :*

1° Décision impulsive obtenue sans une analyse en profondeur de ses mérites ;

2° Décisions fondée sur l'autorité, imposée par le pouvoir hiérarchique ;

3° Décision minoritaire : un sous-groupe tranche la question et décide ;

4° Décision majoritaire, le groupe exprime son opinion et la majorité impose son point de vue ;

5° Décision par consensus, les membres se rallient à une alternative préconisée par une majorité ;

6° Décision unanime, tous et chacun acceptent vraiment le choix final.

### CONCLUSION AU CHAPITRE

Nous avons dit que l'une des tâches principales du manager est d'organiser l'effort humain au service des objectifs économiques de l'entreprise. Chacune de ses décisions ayant des conséquences au niveau des comportements, la réussite de la direction dépend de sa capacité à prévoir et à contrôler les comportements humains.

Toutefois, nous avons dit aussi que les efforts orientés vers le contrôle des comportements humains, sont souvent inadaptés car ils ont tendance à situer la logique des incitations dans une vision orientée par les seuls besoins de l'*homo-economicus*, en clair des systèmes d'incitations inscrits dans une perspective individuelle et de matérialité. Cette inadaptation dans la perception des comportements humains, débouche sur un certain nombre d'attitudes de défenses du style «bilans truqués, production dissimulée, Rejet des normes... », comme nous avons eu à le montrer.

Or la capacité à contrôler le comportement humain, ne peut être effective, que si ce contrôle consiste, non dans une volonté de rendre la nature humaine « conforme à nos souhaits », mais plutôt dans la reconnaissance que le contrôle consiste avant tout dans une adaptation spécifique à la nature humaine.

C'est là toute l'équation, que nous avons tenté d'éclairer dans ce chapitre, entre une vision traditionnelle du contrôle du comportement humain (théorie X) et une vision ouverte sur l'adéquation des objectifs individuels et organisationnels (théorie Y).

Comme nous l'avons vu, si la 1<sup>ère</sup> vision (théorie X) se fonde sur des pré-supposés plutôt négatifs sur la nature humaine (aversion innée pour le travail, nécessité de contraindre et de sanctionner, refus des responsabilités), la théorie Y, quand à elle, repose sur une grande idée de base qui établit une étroite corrélation entre la satisfaction du travailleur et sa productivité.

Cette dernière suppose donc la possibilité d'évolution et de développement des êtres humains et montre que si les présupposés de la théorie X se vérifient parfois, c'est pour des raisons liées à des méthodes inadaptées de contrôle.

Nous avons vu également que l'idée de base de la théorie Y, à savoir « travailler ensemble au succès de l'entreprise pour que tout le monde puisse partager les bénéfices », a largement fait son chemin dans les organisations modernes, car de nombreux facteurs susceptibles de permettre une lutte efficace contre la résistance au travail, se retrouvent dans la philosophie de la théorie Y.

Toutefois, cette résistance au travail trouve un terrain favorable, notamment dans les conflits qui parcourent la vie de l'entreprise. Ces conflits qui constituent d'ailleurs des phénomènes permanents, peuvent prendre deux formes extrêmes : soit, ils ont une tendance constructive et donc positive, soit au contraire, ils ont une tendance destructrice.

Toute une lignée de chercheurs en sciences sociales, tel M. Crozier, ont montré que la reconnaissance du conflit et sa pleine acceptation comme donnée indispensable au développement harmonieux de l'entreprise, implique également la réunion de conditions de sa gestion, afin que le conflit soit source de progrès et non frein et menace.

Les conflits interpersonnels qui occasionnent, quand ils ne sont pas gérés efficacement, des coûts psychosociaux importants pour l'organisation, peuvent toutefois être réglés par une intervention de conciliation qui suppose toutefois des prédispositions stratégiques chez les conciliateurs.

Nous avons alors cherché à savoir comment le manager pouvait susciter la confiance et la coopération dans un contexte caractérisé par l'incompréhension et les conflits entre individus et groupes dans l'organisation.

La conclusion à laquelle nous sommes arrivés, à la suite de E. H. SHEIN, c'est que pour améliorer l'efficacité globale de l'organisation, il faut avant tout aider les groupes à mieux comprendre et contrôler leur processus de fonctionnement.

Évidemment, parmi les principaux facteurs qui contribuent à améliorer l'efficacité globale de l'organisation, en endiguant les conflits et les différentes formes de résistances au travail, un facteur essentiel est le système d'information/communication, auquel nous réservons nos développements dans le prochain chapitre.

## CHAPITRE -4-

### **SYSTEME D'INFORMATION et STRUCTURES D'ORGANISATION**

#### INTRODUCTION

En attribuant aux entreprises un rôle social plus important (elles sont le lieu où l'on connaît les autres et où l'on est connu d'eux), en sus du rôle économique qui est le leur, on a conduit les responsables de ces dernières à poser la question des systèmes d'information – communication, en terme d'impératif incontournable. C'est en effet, sous un angle véritablement stratégique que se pose désormais pour l'entreprise la question de la prise en charge d'une politique efficace d'information et de communication.

C'est ce que nous allons tenter de mettre en évidence dans ce chapitre.

Le système d'information - communication ne constitue-t-il pas d'ailleurs l'un des aspects essentiels du style de gestion, comme nous avons eu à le préciser dans un chapitre précédent ?

C'est effectivement un instrument déterminant de la prise en charge transparente et responsable des problèmes de l'entreprise, notamment avec la problématique au centre de notre étude : la résistance au travail et les multiples manifestations de cette résistance dans une situation d'opacité et d'absence de collaboration.

Nous aurons ainsi à examiner, dans ce chapitre, d'abord et avant tout, les rapports qu'entretient le système d'information - communication avec les structures de l'organisation, notamment la taille de cette dernière et la nature et la complexité des organigrammes qui y sont développés.

Dans le même ordre d'idée, nous reviendrons sur la question de l'étroite interdépendance entre style de gestion et système de communication, ce qui nous permettra de mettre en évidence l'importance du travail d'équipe dans le

succès de l'information latérale, comme gage de dépassement des multiples résistances.

L'importance du rôle de la hiérarchie dans l'information du personnel sera mise en avant pour dénoncer les risques de blocage de l'information au niveau de l'encadrement.

L'importance de la communication apparaît encore plus décisive en période de changement, période caractérisée précisément par les résistances les plus obstinées, et par ailleurs les plus légitimes si l'on n'a pas pris la peine de rassurer les intéressés quand aux perturbations attendus de ces changements. D'où l'intérêt que nous marquerons dans ce chapitre, pour l'importance de l'information du personnel en phase de transformations d'envergure.

Les points suivants seront donc traités dans ce chapitre :

- Section 1: Système d'information/communication et structures d'organisation
- Section 2: Importance du rôle de la hiérarchie dans l'information du personnel
- Section 3 : Rôle privilégié du système d'information en période de changement.

### **SECTION -1- Systèmes d'Information – Communication, Structure d'Organisation et Style de Gestion**

#### **I/ Système de Communications et Structures de l'Entreprise.**<sup>64</sup>

##### **A/ Rapport entre la taille de l'entreprise et son système de communication.**

La question importante qui se pose, est de savoir quelle pourrait être la taille optimale de l'entreprise, au delà de laquelle la communication peut rencontrer des difficultés à s'établir spontanément au sein d'une communauté de travail ? Bien sûr, la réponse à cette question suppose avant tout, la prise en

---

<sup>64</sup> Voir A. BARTOLI « Communication et Organisation » éd. D'Organisation 1990 ; ainsi que J. LAMBERT « L'information dans les entreprises et organisations » éd. D'Organisation 1988.

compte du secteur professionnel considéré, de l'organisation de l'entreprise, de son implantation géographique...

Toutefois, il est évident qu'à partir du moment où: d'une part, les salariés d'une entreprise doivent faire un effort pour s'identifier mutuellement, d'autre part, ils ne connaissent pas toutes les personnes dont ils dépendent et enfin, où les responsables ne connaissent pas suffisamment leurs collaborateurs, on peut considérer que les problèmes humains ont changé de dimension, se sont complexifiés et sont donc devenus plus difficiles.

Sachant cela, certaines entreprises limitent volontairement les effectifs de leurs établissements lorsque leur activité grandit, et ce par exemple, en créant un nouvel établissement. Mais parfois, certains secteurs (par exemple la métallurgie) sont obligés de recourir, du fait même des conditions de leur production, à des unités de grande dimension. Dans ce cas, pour contourner le problème, les responsables recourent au fractionnement de l'établissement en un certain nombre de divisions et de services de dimension moyenne.

Les difficultés liées à la taille ne rendent donc pas nécessairement le problème de la communication insoluble. C'est simplement son mode de prise en charge qui change, exigeant le recours à d'autres solutions.

On peut donc dire que la notion de taille optimale est très relative. Il y a plutôt, à chaque stade de la croissance de l'entreprise, un système optimal de communication qui se trouve dépassé quand l'entreprise dépasse ce stade. Il faut alors réadapter le système de communication aux nouvelles exigences.

### ***B/ Organigrammes et Système de communication<sup>65</sup> :***

Généralement, lorsque le système de communications pose problème, on a tendance à en rejeter la responsabilité sur les cadres. Or, ne faudrait-il pas plutôt, tenter d'en chercher la cause dans l'organigramme de l'entreprise ?

<sup>65</sup> J. LAMBERT (op. cité) p. 132-133

Un bon système de communication suppose d'abord une amélioration de l'organisation du travail. Celle-ci se matérialise à travers l'organigramme, qui n'est que la simple répartition des fonctions entre organes et le regroupement, par un circuit plus court de circulation des informations, de ces organes entre eux.

Notons, toutefois, que la structure que reflète l'organigramme, qui est un élément de communication, de commandement et de contrôle, n'est pas donnée une fois pour toute, et donc si l'environnement de l'entreprise évolue, cette structure devra s'adapter aux nouvelles missions qui lui seront assignées.

Ceci signifie que si on a fondé la politique de communication sur la structure existante, le risque est grand de voir les circuits d'information se bloquer quand la structure est modifiée. Donc, loin de faciliter la communication, la structure peut lui être préjudiciable, lorsqu'on compte trop sur elle pour véhiculer l'information.

La démarche réaliste consiste donc à concevoir les structures en fonction de leur mission, notamment en matière de communication, et non l'inverse. Il faut savoir notamment que les circuits d'information existent indépendamment des structures, c'est à dire que le réseau hiérarchique formel des relations coexiste avec un réseau informel qui se substitue à lui, quand il s'avère inadapté.

Par structure « formelle » d'organisation d'une entreprise, on entend les relations d'autorité et de responsabilité ainsi que les communications entre fonctions, ressources et individus en vue de la réalisation des objectifs.

Quand à la structure « informelle », elle comprend ces mêmes relations mais, superposées à l'organisation « formelle ». La structure informelle peut soit favoriser, soit contrarier l'atteinte des objectifs.

Il s'agit, en quelque sorte, d'une 2<sup>ème</sup> structure beaucoup plus résistante que la structure apparente. Les règles auxquelles elle obéit ont leur rationalité

propre et les décisions de gestion auront du mal à avoir prise sur la réalité de l'entreprise, si elles n'en tiennent pas compte.

La structure de l'entreprise résulte de l'interaction continue entre les organisations *formelle* et *informelle*. Cette interaction, élément nécessaire du système global, fait partie de l'environnement au sein duquel l'organisation fonctionne.

Une amélioration des communications doit logiquement commencer par une analyse du fonctionnement des réseaux de communications. Celle-ci se fait en comparant le schéma réel des communications avec le schéma formel, voulu par la direction. Si le décalage entre les deux est trop grand, il faudra refondre la structure, afin de la rendre plus adaptée aux besoins.

### **II/ Style de Gestion et Système de Communication <sup>66</sup>:**

Nous avons dit que la structure n'est que l'expression de l'organisation et de la politique générale de l'entreprise. Donc dire que cette structure doit être modifiée, c'est dire que *le mode de gestion* de l'entreprise doit être modifié.

Nous allons examiner quatre types de structures d'entreprise : celle de l'entreprise privée traditionnelle, celle de l'entreprise de style bureaucratique, celle du management moderne, enfin celle applicable aux entreprises moyennes. Chacune de ces structures facilite plus ou moins l'efficacité, notamment à travers la communication <sup>67</sup>.

+ *L'entreprise privée traditionnelle* a un cadre structurel et des règles de fonctionnement peu formalisés. Sa structure est hiérarchique, avec des services fonctionnels et d'état major inexistants ou peu développés. Les communications chefs - subordonnés sont assez bonnes. Les informations circulent relativement bien de façon informelle.

<sup>66</sup> Sur le style de gestion en rapport avec le système de communication, voir V. NGUGEN THANH « la communication : une stratégie au service de l'entreprise » *Enonomica* 1991 ; et F. BONEU « L'entreprise communicante : démarche et méthode de communication interne » éd. Liaisons 1990

<sup>67</sup> Octave Gélihier « le secret des structures compétitives » éd. Hommes et techniques.

+ *Dans l'entreprise de type bureaucratique* (à la française), la division du travail est très poussée, la structure est hiérarchique et les relations chef / subordonnés sont strictement impersonnelles. Tout est formalisé à l'extrême.

+ *Le management moderne de type Américain*, Contrairement aux deux autres structures conservatrices, et qui est plus orienté vers l'efficacité et le profit, a une structure de type « staff and line », avec de nombreux services fonctionnels et d'état major. Les communications chef / subordonnés sont intenses et peu formalisées. Ceci va de pair avec la décentralisation du pouvoir de décision, la délégation des responsabilités et la direction par objectifs.

O. Gélinier fait dépendre étroitement l'efficacité d'une structure du rendement des communications qui s'établissent en son sein. En vue de les améliorer, il préconise trois approches :

- + *la structure par buts*: toutes les activités concourant à une même production ou à la gestions d'un même produit étant regroupées sous un même chef ;
- + *la codification et la standardisation* des communications qui ne le sont pas :  
tout ce qui ne pouvait pas s'exprimer par une série de mots et de chiffres ;
- + *le travail en équipe* au sein de groupes ad hoc, réunissant périodiquement les hommes de services différents.

L'intérêt du travail en groupe, du point de vue de l'information, tient à ce que les équipes sont associées à toute la vie du produit, ou du service, depuis sa création jusqu'à son utilisation. Elles doivent donc nécessairement recevoir les moyens de contrôler leur propre gestion et, d'une manière générale, toutes les informations sur la marche du service et sur celle de l'entreprise.

La vie du groupe exige une communication permanente, s'exprimant par de nombreuses réunions. Un réseau de communications, ne coïncidant pas avec la ligne hiérarchique, formalise la circulation des informations sans toute-fois

éliminer les communications informelles, considérées comme nécessaires au bon fonctionnement du système.

Il ne suffit pas de créer de nouvelles structures. Un organigramme peut être parfaitement viable en théorie, mais il ne le sera en pratique que si on a eu la préoccupation de l'expliquer au personnel.

Le choix d'une structure est donc une décision d'ordre essentiellement politique qui révèle le style d'une direction.

### **III/ Pour le succès de l'Information latérale : le Travail d'Équipe**<sup>68</sup>:

L'absence d'esprit de collaboration entre différents services réalisant des tâches complémentaires, provient souvent d'une absence de connaissance de leurs travaux réciproques et de l'utilité de ces travaux . Ceci est en grande part la conséquence de l'insuffisance des relations d'homme à homme et de service à service. Chacun, enfermé dans sa fonction, se soucie peu de ce que font les autres, sinon à se plaindre de ces rapports avec eux.

Les inconvénients du cloisonnement sont dès lors, évidents : mauvaise productivité, doubles emplois, manque de créativité, mauvais climat social.

La solution ne peut passer, en réalité, que par la création d'un esprit d'équipe, condition qui est loin d'être quelque chose d'inné, car en pratique, chacun cherche surtout à s'entourer de cloisons étanches pour protéger son champ d'action, consacrant une bonne partie de son temps et de ses énergies à tenter de résoudre des conflits de « territoire ».

C'est pourquoi, une des missions essentielles des chefs d'entreprise consiste à faire travailler ensemble les différents spécialistes, d'abord et avant tout, en leur donnant l'occasion de se rencontrer, afin de faire tomber les barrières artificielles qu'ils ont érigées entre un service et un autre, entre un groupe et un autre, ainsi qu'entre les hommes eux-mêmes.

---

<sup>68</sup> L. RIGAUD « La mise en place des systèmes d'information pour la direction des organisations » DUNOD 1984

D'où, toute tentative d'amélioration de l'information latérale doit viser à amener chacun à inscrire son action dans le cadre d'une action commune, en vue d'assurer, ensemble, le succès de l'entreprise. Cela est précisément le but majeur de toute politique d'information dans l'entreprise, à savoir : permettre à chacun de comprendre ce qu'il fait et pourquoi il le fait, ensuite à lui faire prendre connaissance du contexte de son travail, afin de l'aider à rattacher sa tâche particulière, à l'activité d'ensemble, ce qui débouchera nécessairement sur une meilleure adaptation de l'homme à son travail et à une meilleure adhésion aux objectifs de l'entreprise.

Toutefois, contrairement au cas de l'information descendante, dont l'initiative revient aux échelons supérieurs de la hiérarchie, l'information latérale ne peut être imposée d'en haut, et doit être prise en charge à tous les niveaux .

#### SECTION -2-

### Importance du rôle de la Hiérarchie dans l'information du personnel <sup>69</sup>:

#### I/ Importance de l'information du personnel par l'encadrement :

Toute politique d'information efficace, vise à ce que l'information atteigne ses destinataires par les voies les plus rapides et les plus appropriées. Les *plus rapides*, car toute information perd une grande partie de son intérêt si elle n'est pas fournie à temps ; les *plus appropriées*, c'est à dire les plus crédibles aux yeux des récepteurs.

En réalité, l'information peut atteindre le personnel par des voies diverses.

Elle peut être fournie directement par les responsables de l'entreprise, au plus haut niveau, notamment, dans les cas où la présence du dirigeant lui-même est indispensable ou utile .

---

<sup>69</sup> Sur le rôle des cadres dans le système d'information, voir C. SCHNEIDER « la communication : nouvelle fonction stratégique de l'entreprise » DELMAS 1990 et F. GONDRAND : l'information dans les entreprises et les organisations » éd. D'Organisation 1988

Cependant, souvent les chefs d'entreprise auront intérêt à la faire passer par les structures formelles existants dans l'entreprise, en l'occurrence, par la hiérarchie. Il s'agit, aussi bien des types informations utiles à la réalisation du travail quotidien, que celles qui concernent l'organisation et le fonctionnement des services et la marche de l'entreprise.

Faire appel à la hiérarchie pour décentraliser l'information est utile pour deux raisons :

- *D'abord*, cela permet d'adapter le message aux concernés. On suppose, en effet, qu'un supérieur hiérarchique connaît mieux ses collaborateurs et sait donc, mieux que d'autres, se faire entendre d'eux.
- *Ensuite*, les personnes concernées étant moins nombreuses, le dialogue s'en trouve facilité, en particulier en dans la mesure où cela permet l'information en retour (feed-back) nécessaire pour s'assurer que le message a été bien perçu.

En fait, l'objectif essentiel de celui qui veut développer la communication, doit être de convaincre tous les agents d'encadrement qu'ils sont aussi des agents d'information et de communication.

En effet, commander c'est fournir des informations, car on ne transmet pas de consigne sans se référer au pourquoi et au comment des choses. Expliquer et situer la décision dans son contexte, c'est contribuer à ce que les ordres soient bien exécutés. Enfin, on ne commande pas sans contrôler l'information en retour, et donc, rendre l'information opérationnelle fait partie intégrante de la tâche d'un responsable.

### **B/ Risques de blocages de l'information aux niveaux de la hiérarchie**

Si malgré les avantages que nous venons d'énumérer, la voie hiérarchique est souvent écartée au profit du contact direct du chef d'entreprise avec les personnels, c'est que, d'abord, elle véhicule plus lentement l'information et que, ensuite, elle fonctionne souvent de façon insatisfaisante, les divers niveaux

d'encadrement assumant mal leur rôle dans le processus de l'information, et se transformant en véritables lieux de blocage ou de rétention de l'information

A tous les niveaux de responsabilité, la détention de l'information est souvent ressentie comme une prérogative de l'autorité et comme une source de pouvoir. Avoir des éléments d'informations que n'ont pas les autres, donne l'impression de posséder sur eux un certain avantage.

Cette rétention de l'information joue à différents niveaux :

- + A l'égard des supérieurs, on tend à filtrer les informations qui risquent de nuire à sa propre position ;
- + Vis-à-vis des subordonnés on ne dit pas tout ce que l'on sait afin de rester « dans le secret des dieux ».
- + Enfin, vis-à-vis des collègues d'autres services, on bloque l'information latérale afin de renforcer les limites de son « territoire ».

### **III/ Conditions de succès des cadres dans le processus d'information**

Les conséquences, dans toutes les organisations, de la tendance à la rétention de l'information sont très préjudiciables à l'entreprise.

C'est pourquoi, il est important que la direction en prenne conscience, en stimulant constamment la circulation des informations par la voie hiérarchique. Le succès de cette politique ne peut être garanti que si deux conditions sont réunies : la formation des hommes et le contrôle.

#### **1) La formation de l'encadrement à la communication :**

Cette formation est particulièrement importante car, bien souvent, c'est parce qu'ils ne connaissent pas les techniques élémentaires de communication (expression écrite et orale, animation de groupes, entretien individuel) que les cadres renoncent à informer leurs collaborateurs.

La formation à la communication des cadres ayant une responsabilité hiérarchique apparaît donc comme le préalable à toute action d'information.

C'est pourquoi, il est nécessaire de former tous les responsables hiérarchiques, dès leur entrée dans l'entreprise, afin d'utiliser au maximum leurs capacités à acquérir des habitudes de travail en commun.

Mais la condition préalable à toute formation à la communication est de l'ordre de la motivation. Il est indispensable que les cadres et les agents de maîtrise prennent conscience du rôle primordial qu'ils tiennent dans le processus d'information dans leur entreprise et donc du fait que c'est à ceux que revient en grande partie la responsabilité de l'élaborer et de la diffuser. Autrement dit, ils doivent savoir qu'ils sont à la fois *des capteurs, des décodeurs, des filtres, des codeurs et des émetteurs* d'information.

La formation à la communication doit donc tendre à leur faire prendre conscience de ces dimensions de leur fonction et les préparer à les assumer.

#### 2) Le contrôle, passage obligé pour une bonne circulation de l'information

La formation de base des émetteurs et des destinataires de l'information doit être complète par un contrôle permanent de sa bonne circulation de la part de chaque responsable hiérarchique.

Le contrôle de l'information s'exerce principalement par des vérifications, opérées par le supérieur hiérarchique à l'occasion des contrats de travail avec les échelons qui lui sont subordonnés.

Ainsi, conçu le contrôle est sans doute le plus puissant moyen de stimuler la circulation de l'information à l'intérieur d'une organisation et d'habituer les cadres hiérarchiques à jouer leur rôle de relais d'information.

Encore faut-il que ces cadres aient des responsabilités effectives, ne se limitant pas à la simple transmission d'ordres ou de consignes. En effet, placé devant ses responsabilités l'encadrement peut jouer un rôle irremplaçable dans la transmission de l'information descendantes. Il le fera d'autant plus volontiers qu'il aura le sentiment d'être informé lui-même de façon prioritaire.

L'information privilégiée des cadres est indispensable, mais elle trouverait vite ses limites si elle ne visait pas à atteindre, à travers l'encadrement, la totalité du personnel.

### **SECTION -3- Le rôle privilégié du système d'Information en période de Changement et de Situation critique**

#### **I/ L'information du personnel dans une phase de changement**<sup>70</sup>

Il est évident que dans des périodes de grands changements qui affectent de manière importante la vie de l'entreprise et son avenir (modification des structures , de l'organisation, déplacement géographique..) , l'information du personnel joue un rôle fondamental.

Une des raisons qui doit pousser à informer très vite le personnel de ce genre de projets, est que le silence risque d'intensifier des réactions d'inquiétude. Il est, en effet, normal que les salariés redoutent l'idée d'un changement qui peut bouleverser leur quotidien et les amener à modifier leurs habitudes. D'où l'importance de rassurer, sans attendre que l'inquiétude ne se fasse jour.

D'ailleurs, les changements, aussi délicats soient ils, qui présentent le moins de difficultés, sont ceux qui supposent la mise en place préalable d'un plan d'information, programmé dans le temps.

En effet, si le changement est prévu longtemps à l'avance, on a le temps de mettre en place des moyens pour informer l'ensemble du personnel des modifications à intervenir et de la procédure qui sera suivie.

S'il n'est pas toujours facile de donner une information complète et générale sur certains sujets qui relèvent de la stratégie globale de l'entreprise, il est par contre possible de préparer le personnel au changement prévu en lui

---

<sup>70</sup> M. CROZIER « Les problèmes humains que posent les structures dans une société en changement » Revue Organisation & Gestion des entreprises Paris mars 1978 ; et M. RAIMBAULT et J.M SAUSSOIS « Organiser le changement » éd. D'Organisation Paris 1983.

donnant à chaque stade l'information qu'il est possible de fournir, sans risquer d'entraver la confidentialité de l'information.

Compte tenu de cela, les règles à respecter sont relativement simples :

- ne pas simplement exposer une décision, mais l'expliquer de façon à la faire admettre ;
- éviter d'avoir à rattraper une information qui aura été fournie par une fuite, et annoncer dès que possible que quelque chose se prépare ;
- établir un plan détaillé d'opérations : l'information doit être programmée dans le temps et dans l'espace ;
- informer en toute priorité l'encadrement, et passer, si possible, par lui, pour annoncer la décision ;
- mettre aussi dans la confiance les leaders d'opinions, qui conforteront les canaux formels par des communications informelles.

### **II/ L'Information du Personnel dans une situation critique<sup>71</sup>:**

#### **1) Le choix d'informer vise à dépassionner les rapports :**

Une situation de crise ouverte, lors d'un conflit social par exemple, est une occasion privilégiée mais difficile pour faire jouer l'information. En effet, quelle que soit l'origine du conflit, ce type de situations présente généralement les caractéristiques suivantes :

- \* climat passionnel qui succède à une période de tension ;
- \* revendications multiples et exacerbées ;
- \* développement des rumeurs internes et externes ;
- \* arrêts de travail , accompagné de la difficulté d'entamer un dialogue sérieux

Dans ces circonstances, l'information peut jouer un rôle décisif, mais, dans une situation de crise, elle reste un moyen nécessaire, mais non suffisant ,

---

<sup>71</sup> M. RAIMBAULT et J.M SAUSSOIS « Organiser le changement » op. cité pp. 62-70

pour améliorer le climat social d'une entreprise, et les risques d'échecs sont grands si on veut l'employer comme un moyen pour enrayer les conflits.

D'ailleurs, si en période de tension, on n'a pas engagé depuis un certain temps un courant continu d'information descendante et ascendante, le résultat d'une quelconque information ne peut être qu'un échec. La raison de cet échec, c'est que les messages sont alors considérés comme des tentatives de manipulation de la direction.

En revanche, même si le dialogue peut s'avérer effectivement difficile dans certaines situations, le chef d'entreprise qui aura régulièrement informé son personnel de la marche de son entreprise, aura moins de mal à se faire entendre, lorsqu'il s'adressera à lui dans une période troublée.

Trop souvent les directions engagées dans un conflit social hésitent à intervenir auprès du personnel, laissant le champ libre aux rumeurs, et rendant ainsi plus difficile l'ouverture de conversation.

### 2) Moyens et méthodes d'information en situation de crise :

Les moyens qui s'imposent sont ceux qui présentent le plus de souplesse et de rapidité d'utilisation. Il va de soi que les instances de représentation du personnel prévues par la loi doivent être saisies en priorité, et doivent l'avoir d'ailleurs été, normalement, avant la naissance même du conflit, puisqu'elles ont été conçues pour faciliter le dialogue.

Néanmoins, si cette soupape de sécurité n'a pas joué son rôle, une liaison directe avec l'ensemble du personnel doit être mise en place, parallèlement à celle qui est maintenue avec les instances représentatives et avec les syndicats.

L'information ascendante a ici, un rôle important à jouer, car la direction a intérêt à se tenir informée de la nature exacte des revendications formulées, qui ne coïncident pas nécessairement avec la formulation qui en est faite par les intermédiaires.

Il serait cependant illusoire de vouloir obtenir cette information ascendante en organisant une enquête d'opinion ou un sondage à chaud dont les résultats seraient très certainement faussés, en raison du caractère passionnel de la situation; en revanche les contacts directs et la consultation de la hiérarchie doivent fournir des indications utiles sur les causes et la nature du conflit.

La constitution d'une commission de travail, destinée à étudier en profondeur un problème, peut être également un moyen de désamorcer un conflit. De même, une réunion d'information improvisée par le chef d'entreprise peut donner à celui-ci l'occasion d'expliquer son attitude et répondre aux questions. Il s'agit de tentatives de renouer directement le dialogue avec le personnel.

La transmission de certaines informations en provenance de la direction peut constituer un élément important de la solution des conflits, pourvu qu'on respecte certaines règles élémentaires, et notamment :

- une objectivité rigoureuse des informations données, en la forme et au fond ;
- rapidité dans la transmission de ces informations.
- l'information doit concerner également les relais intermédiaires: les cadres;
- il faut tenir compte du rôle de la rumeur dans l'évolution de la crise car dans un climat de tension, la déformation due à la rumeur tend à s'accroître .

### CONCLUSION AU CHAPITRE

Nous avons vu que le problème de l'information dans l'entreprise n'a véritablement été reconnu qu'après la deuxième guerre mondiale. C'est en effet, au cours de cette période, que la création des comités d'entreprise a ouvert la voie à une coopération plus intense entre les représentants élus du personnel et les cadres dirigeants pour « l'amélioration des conditions collectives de travail et de vie du personnel ». Ainsi, dès cette date, le système d'information connut un certain essor, puisque la direction devait obligatoirement consulter ce comité sur les questions liées à l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise.

Nous avons toutefois noté que ce sont les progrès économiques qui, en contribuant à mieux satisfaire les besoins matériels des salariés et en élevant leur niveau de vie général, ont mis en évidence des exigences qualitatives nouvelles, impliquant que les membres du personnel puissent trouver dans leurs entreprises des conditions d'épanouissement personnelles meilleures, et ce une plus grande considération de leur entourage et des occasions de progression plus favorables.

Nous avons vu qu'en ce qui a trait aux rapports entre système de communication et structures de l'entreprise, au delà d'une taille critique, et compte tenu des types d'organigrammes mis en place, on débouchait sur les risques de complexification des communication et de développement exagéré de l'information informelle, avec les préjudices que cela suppose pour la stabilité de l'entreprise.

D'où, notamment en rapport avec les organigrammes, la nécessité d'une démarche réaliste consistant à concevoir les structures, en matière de communication, en fonction de leur mission et non l'inverse.

Nous avons dit également que la structure n'était que l'expression de la politique générale de l'entreprise, et donc faire évoluer la structure, c'est faire évoluer le *mode de gestion* de l'entreprise. Parmi les divers modes possibles, nous avons vu, avec O. Gelinier, que le management moderne à structure de type « staff & line », avec de nombreux services fonctionnels et d'état-major, se prêtait le mieux à la décentralisation du pouvoir de décision, la délégation des responsabilités, la direction par objectif et le travail en équipe..

S'agissant de ce dernier point, le travail en équipe, l'intérêt du travail en groupe du point de vue de l'information, tient, nous l'avons vu, à ce que les équipes sont associées à toute la vie du produit, ce qui exige une communication permanente et donc, un réseau de communication efficace

L'absence de collaboration est souvent la conséquence de l'insuffisance de relations d'homme à homme, et de service à service. Les inconvénients du

cloisonnement sont évidemment nombreux : mauvaise productivité, mauvais climat social...

D'où le fait que toute tentative d'amélioration de l'information latérale, doit viser à amener chacun à inscrire son action dans le cadre d'une action commune. Toutefois, pour ce qui est de l'information latérale, et contrairement à l'information descendante, l'initiative doit revenir à tous les niveaux.

Ceci nous amène alors à porter l'éclairage sur l'importance du rôle de la hiérarchie dans l'information du personnel. Nous avons conclu sur ce point que l'objectif essentiel de celui qui veut développer la communication, doit être de convaincre tous les agents d'encadrement qu'ils sont aussi des agents d'information et de communication. Le risque est cependant le problème de la rétention de l'information, utilisée comme source de pouvoir. D'où la nécessité d'une politique de lutte contre la rétention de l'information, laquelle est préjudiciable à la réalisation des objectifs économiques de l'entreprise, comme elle constitue une menace l'équilibre psychosocial de la vie de l'organisation.

Pour maîtriser cette contrainte, souvent présente, nous avons vu que la réunion de deux conditions était nécessaire : la formation des cadres à la communication , et la mise en place d'un système de contrôle de la circulation de l'information.

L'importance d'une communication efficace dans la lutte contre le développement exagéré de l'information informelle orientée vers la désinformation, est encore plus perceptible , nous l'avons dit, dans une phase de changement.

En effet, en période de bouleversements majeurs qui affectent de manière décisive l'organisation, les missions, en un mot la vie de l'entreprise, l'information du personnel doit jouer un rôle essentiel dans la préservation de son équilibre. D'où l'intérêt, nous l'avons dit, de mener une politique d'information volontariste des personnels, dans tous les cas où des changements d'importances

risquent de rompre cet équilibre, en intensifiant les réaction d'inquiétude et par conséquent de rejet.

Le choix et le devoir d'informer vise donc essentiellement à dépassionner les rapports et le climat social, à prévenir les revendications sur de fausses pistes et à lutter contre les rumeurs démobilisantes.

Bien évidemment, nous avons dit aussi que si l'information était un préalable nécessaire pour accompagner en douceur les phases de grands changements, elle n'était pas suffisante par elle-même pour sauvegarder l'équilibre et le climat social de l'entreprise, car, nous l'avons dit à plusieurs reprises dans les chapitres précédents, les manifestations de résistance et de rejet ont de multiples ressorts.

C'est ce que nous allons tenter d'illustrer à présent à travers l'une des expressions les plus manifestes de la résistance au travail, en l'occurrence, l'absentéisme.

## CHAPITRE -5-

### UNE FORME COURANTE DE RESISTANCE AU TRAVAIL : L'ABSENTEISME

#### INTRODUCTION

Parmi les difficultés majeures rencontrées dans les unités de production, l'absentéisme et la mobilité constituent certainement les phénomènes les plus significatifs des tensions sociales constatés dans les entreprises..

En effet, parce qu'ils supposent tous deux l'intervention consciente et volontaire de l'homme, ils sont la manifestation explicite de dysfonctionnements majeurs.

L'intérêt que nous accordons à cette question se justifie par deux raisons essentielles :

\* D'abord, parce que de par leur extension et leur généralisation, le turn over et l'absentéisme, sont devenus des phénomènes sociaux d'une très grande importance, qui dépassent leur simple « cadre d'insertion » qu'est le lieu de travail.

\* Ensuite, parce que, de par les enjeux qu'ils visent et les processus qu'ils mettent en œuvre, par delà leurs objectifs immédiatement concrets, ils procèdent des fondements même de l'équilibre social global.

Si nous nous situons en particulier dans l'entreprise économique on peut dire que parmi les différents phénomènes qui y sont observables, l'absentéisme est tout à la fois le plus marquant et le plus difficile à clarifier.

La complexité du phénomène fait qu'aujourd'hui encore, les chercheurs continuent à inventorier les innombrables raisons que l'homme peut avoir de ne pas venir travailler.

Au sein de l'entreprise, l'absentéisme est perçu comme une faute, un manque de conscience professionnelle, une possibilité d'abuser des garanties institutionnelles et dans cette démarche les salariés sont toujours les accusés.

Or, ce jugement n'est pas toujours justifié car, comme le notent, à juste titre, P. JARDILLIER et BAUDHUIN<sup>72</sup> bien des entreprises génèrent souvent elles mêmes, l'absentéisme dont elles souffrent en créant les conditions de sa survenance.

En effet, et selon la formule célèbre, il est vrai que « toute entreprise n'a que l'absentéisme qu'elle mérite », et qu'elle peut donc aussi provoquer l'assiduité nécessaire à sa bonne marche.

Après avoir formulé une définition exhaustive de l'absentéiste (I), nous considérerons les diverses perceptions que l'on a tendance à se faire de ce phénomène (II) ; nous présenterons ensuite les causes multiples qui sont à la base de sa survenance (III) ; enfin après avoir indiqué l'importance des coûts que ce phénomène suppose (IV), nous présenterons quelques voies et moyens pour le réduire (V).

## **SECTION -I- L'ABSENTEISME :** **DEFINITION ET CARACTERISTIQUES**

### **I. DEFINITION DE L'ABSENTEISME**

Dans une définition générale, nous pouvons dire que l'absentéisme traduit des absences répétées, que ces absences touchent le travail, enfin, l'absentéisme est assorti d'une connotation négative.

De ce qui précède, nous pouvons retenir cette remarque exhaustive qui fait que l'absentéisme : c'est le fait de ne pas être là, quels que puissent être les motifs des absences.

---

<sup>72</sup> P. JARDILLIER & H. BAUDUIN « L'absentéisme : mythe et réalité » E.M.E 1984

En fait, ceux qui étudient l'absentéisme, le définissent de manière un peu plus restrictive, chacun écartant, pour diverses raisons, différents constituants.

HEILBRONNER, par exemple, considère que « *la définition de l'absence au travail retient toutes les causes d'absence (maladie, longue maladie, accidents du travail, maternité, congés pour événements familiaux ou formalités administratives, congés divers autorisés ou non-formation en dehors de l'entreprise, mandats syndicaux) à l'exclusion cependant du chômage, de la grève, de la formation à l'intérieur de l'entreprise, des repos compensateurs, des jours de repos et des congés annuels* »<sup>73</sup>.

Cette définition écarte de l'absentéisme les périodes légales ou conventionnelles de non travail. Ces absences là, sont non seulement incompressibles mais le plus souvent prévus et planifiées.

Par contre, l'absentéisme qui suppose un risque dont on ignore quand il surviendra, mais qui peut cependant faire l'objet d'une prévention, cet absentéisme là est compressible.

## II. PERCEPTION DE L'ABSENTEISME <sup>74</sup>:

L'absentéisme est perçu en fonction de ce que chacun en espère ou en redoute. Assorti d'un préjugé négatif, chacun tente de le porter sur le compte d'autrui.

Devant le phénomène d'absentéisme, chacun tend à proposer son explication et sa justification. La diversité des points de vues reflète en même temps la diversité des groupes concernés et la complexité du phénomène. Ainsi :

1. *Pour un responsable d'entreprise*, qu'il soit chef d'équipe ou directeur général, l'absentéisme s'exprime en comptant ceux qui ne sont pas là.

Dans une telle optique, l'absentéisme est perçu comme une gêne, un coût supplémentaire et une source de désorganisation du travail, quels qu'en soient les raisons ou les prétextes ;

<sup>73</sup> Cité par P. JARDILLIER & H. BAUDUIN « L'absentéisme : mythe et réalité » op. cité p.2

<sup>74</sup> Sur la façon dont est perçu l'absentéisme en entreprise, voir notamment : P. JARDILLIER & H. BAUDUIN « l'absentéisme : mythe... » op. cité ; et C. Van CAUWELAERT & B. CORNIETTI « l'absentéisme : nouveau fléau économique » Revue ANDCP N° 17 Janvier 1975

2. *Pour le médecin du travail, c'est soit la compensation nécessaire d'une fatigue, soit la possibilité pour un malade de prendre le temps de se soigner.*

Claude WEIL exprime clairement ce point de vue, quand il affirme que : « *l'absence est (pour le travailleur) l'exercice d'un droit, une défense plus ou moins consciente contre la tension (résultat) de l'insatisfaction qu'il éprouve, de ses conditions de travail, morales, psychiques, matérielles* »<sup>75</sup>.

3. *Pour le directeur du personnel d'une entreprise, l'absentéisme est un symptôme ; c'est en quelque sorte, le baromètre du climat social .*

4. *Pour les représentants du personnel, l'absentéisme est la conséquence de mauvaises conditions de travail, chaque entreprise ayant ainsi l'absentéisme « qu'elle mérite ».*

Selon BEHREND & POCOCK : « *ce sont les conditions de travail pénibles, à la limite du supportable, qui créent l'absentéisme. L'évolution des sciences et techniques a amené le patronat à appliquer des méthodes nouvelles, à parcelliser le travail à l'absurde, pour accroître la productivité* »<sup>76</sup>.

5. L'absentéisme résulte aussi pour partie de l'impossibilité pour les femmes salariées de concilier toujours les changes professionnelle et les charges familiales.

## **SECTION -II- LES CAUSES DE L'ABSENTEISME :**

### **I/ Les facteurs individuels de l'absentéisme** <sup>77</sup>:

Nous allons distinguer les composantes individuelles selon qu'elles relèvent de la situation personnelle, ou de la situation professionnelle.

- *En ce qui concerne la situation professionnelle, nous retiendrons :*

- \* la qualification et le niveau de revenu. \* l'ancienneté dans l'entreprise.
- \* l'activité extra-professionnelle. \* conditions de logement et durée du trajet.

<sup>75</sup> C. Van CAUWELAERT & B. CORNIETTI « l'absentéisme : nouveau fléau économique » op. cité p. 19

<sup>76</sup> H. BEHREND & S. POCOCK « L'absentéisme individuel » Revue Internationale du Travail nov/déc 76 (p. 32)

### **A) L'influence de la situation personnelle :**

En ce qui concerne la situation personnelle du salarié, nous examinerons donc tout à tour : l'âge, l'état de santé, la situation de famille et le sexe.

1) **L'âge :** Heibronner considère que « *c'est un facteur très important, le taux d'absence augmentant fortement avec lui. Toutefois, les absences des salariés âgés sont différentes de celles des plus jeunes, elles ne sont guère plus nombreuses, mais sont beaucoup plus longues. Pour les jeunes, la durée moyenne est faible, mais la fréquence des absences peut être très élevée* ». <sup>78</sup>

Tout se passe donc comme s'il y avait deux sortes d'absentéisme :

- \* celui des jeunes qui est fréquent et imprévisible ;
- \* celui des plus âgés qui est plus facile à intégrer dans la gestion de l'entreprise mais qui provoque un nombre élevé de journées d'absences.

2) **L'état de santé :** L'étude de l'absentéisme dans une quelconque entreprise à effectif important relève toujours : qu'il y a un petit nombre de salariés qui n'ont jamais été absents, alors qu'un petit nombre de salariés manifeste, sur plusieurs années consécutives, un absentéisme extrême.

Ce facteur de l'absentéisme est considéré comme le plus important, bien que son effet soit dépendant d'autres facteurs individuels, industriels ou sociaux.

On considère qu'environ 70% des journées perdues le sont pour cause de maladie, mais il est difficile de connaître le véritable état de santé des salariés. En effet, si l'accident de travail n'implique pas de secret médical, la maladie quand à elle, est bien protégée en cette matière. Il s'en suit qu'aucune entreprise ne connaît avec précision l'état de santé de son personnel.

### **3) Le sexe et la situation familiale :**

On a souvent tendance à regrouper ces deux facteurs car quand on parle de l'absentéisme des femmes, on évoque en même temps l'absentéisme des mères de famille.

---

<sup>77</sup> P. JARDILLIER & H. BAUDUIN « l'absentéisme : mythe... » op. cité ; et P. JARDILLIER « Etude de 14 facteurs influants sur l'absentéisme industriel » Revue TRAVAIL HUMAIN N° 22 1982

<sup>78</sup> cité par P. JARDILLIER & H. BAUDUIN « l'absentéisme : mythe... » op. cité p. 17

Bien sûr, même si l'on constate que les femmes sont plus absentes que les hommes, ceci ne peut être expliqué par des raisons tenant à leur nature féminine, mais bien plutôt aux conditions dans lesquelles elles travaillent et au rôle familiale qu'elles doivent assumer.

L'opinion des femmes interrogées, tend à conclure que leur activité professionnelle est influencée par deux facteurs essentiels : les charges familiales et les ressources financières.

Il a été constaté que les femmes mariées ayant plus de deux enfants, s'arrêtent plus souvent que les célibataires ou les femmes mariées sans enfants.

Certaines recherches ont montré que quand elle est célibataire, la jeune fille est d'une part, sous l'autorisation des parents qui l'incitent au *présentisme*, et d'autre part, le travail reste pour elle une nécessité à partir du moment où elle veut préserver son indépendance, alors qu'une fois mariée elle choisit plus librement de s'absenter, car elle craint moins pour son emploi, à partir du moment où son mari préserve le sien.

Si la relation absentéisme / sexe est évidente et si son origine est la charge de famille, il ne faut pas pour autant considérer l'absentéisme comme une maladie féminine. En effet, si la charge de famille pèse sur l'absentéisme elle pourrait être mieux répartie entre l'homme et la femme.

## **B\ Influence de la situation professionnelle** <sup>79</sup>:

### **1) Qualification et niveau du revenu :**

Les revenus des salariés étant en liaison directe avec la qualification ( « à qualification élevé, revenu élevé » ), on constate la même relation avec le taux d'absentéisme.

---

<sup>79</sup> Sur ce type d'influence, voir particulièrement : P. JARDILLIER « Etude de 14 facteurs influents sur l'absentéisme industriel » Revue TRAVAIL HUMAIN N° 22 1982

De même la relation entre absentéisme et qualification s'explique dans une large mesure par la relation entre « faible qualification » et « détérioration des conditions de travail ».

Si les activités non qualifiées sont aussi celles qui comportent les conditions de travail les plus mauvaises, il est difficile d'imputer l'absentéisme à l'un ou l'autre de ces facteurs. Autrement dit, si un cadre s'absente beaucoup moins qu'un manœuvre, les raisons sont, pour les plupart, d'origines industrielles et non individuelles. Il faut noter en effet, que travailler dans de mauvaises conditions n'incite pas au présentéisme.

Par ailleurs, on remarque que quand un cadre s'absente, on s'empresse de prendre de ses nouvelles, alors que pour l'ouvrier on se préoccupe surtout de son remplacement et pas de son absence.

Autrement dit, si l'on souhaite que l'attitude du personnel non qualifié se modifie face à l'absentéisme, il faut que les responsables changent d'attitude face aux absences du personnel, quelque soit sa qualification.

#### **b) Ancienneté dans l'entreprise :**

Remarquons d'abord, que l'absentéisme est étroitement reliée avec l'âge. En effet, c'est toujours dans la première année d'entrée que l'absentéisme est le plus faible, ce qui s'explique par le fait que le personnel nouvellement recruté ne se sent pas suffisamment sécurisé dans son poste pour oser s'absenter.

#### **c) Les activités extra-professionnelles :**

Les activités hors usine, le second emploi, le travail au noir, sont souvent les explications les plus courantes de l'absentéisme des ouvriers.

Ainsi, les ouvrières ayant à la maison, de lourdes charges de travail auront tendance à s'absenter plus fréquemment, ce qui confirme la relation absentéisme / charge de famille.

En ce qui concerne les hommes habitant la campagne, la période où leur activité extra-professionnelle à la campagne (travail des champs) est la plus importante, se situe entre le printemps et l'automne.

**d) Conditions de logement et durée de trajet :**

Certaines études ont abouti à la constatation qu'il n'y a augmentation significative de l'absentéisme qu'à partir du moment où la durée de trajet dans un sens devient supérieure à une heure 15 minutes.

OFFREDI BUISSON <sup>80</sup> fait remarquer l'existence d'un écart entre le taux d'absentéisme du personnel possédant un logement confortable (12,2%) et celui des logements sans confort (10,68%).

OFFREDI BUISSON propose diverses explications à cela, et notamment que les « sans confort », d'une part, préfèrent autant être au travail dans un confort relatif par rapport à chez eux, et d'autre part, ils ont besoin de l'intégralité de leur salaire.

**C/ En conclusion, sur les facteurs individuels de l'absentéisme :**

on peut dire que toutes les composantes individuelles de l'absentéisme restent étroitement liées les unes aux autres.

Si toutes ces composantes, à des degrés différents, peuvent influencer l'absentéisme, la recherche des causes réelles ne peut toutefois se faire qu'au niveau individuel. Ce n'est qu'en examinant la situation de chaque salarié que nous saurons qui de l'âge, de l'état de santé, de la situation familiale..., influence sur ses absences.

Cette connaissance au niveau individuel peut faciliter la recherche de solutions individuelles qui peuvent contribuer à la diminution de l'absentéisme.

Il y a par ailleurs dans le domaine des relations humaines et des conditions de travail des actions, qui, peuvent contribuer à une diminution de l'absentéisme global.

## **II / Les facteurs professionnels de l'absentéisme<sup>81</sup>:**

L'absentéisme des salariés varie donc selon des facteurs personnels, mais il varie encore plus en raison de ce qu'ils font dans l'entreprise et des conditions entre l'absentéisme et trois groupes de paramètres :

- \* la qualification du travail demandé ;
- \* les conditions matérielles d'exercice du travail ;
- \* et les conditions psychologiques du travail.

### **A/ Influence du niveau de qualification du travail :**

1) Il existe trois façons de produire des biens et des services, chaque façon représentant un niveau spécifique de qualification, auquel correspond un absentéisme spécifique :

\* *Produire de manière unitaire*, c'est à dire concevoir et réaliser sans possibilité de répétition (la majeure partie des productions artisanales relèvent de cette situation) ;

\* *Produire en série*, c'est à dire produire un petit nombre d'objet ou de services différents mais chacun d'eux à un très grand nombre d'exemplaires ( la construction automobile constitue un bon exemple de la production en série) ;

\* *Produire par processus*, c'est à dire « réguler un système » à multiples paramètres ( par exemple, contrôler des températures, des pressions, des taux d'humidité... dans un four à ciment).

2) Quand à la qualification d'un travail, elle est constitué de 3 contenus :

- \* *un contenu technique* (savoir et savoir faire pour exercer la fonction) ;
- \* *un contenu psychologique* (responsabilité que l'on assure) ;
- \* *un contenu psychosocial* (relations dans l'exercice de la fonction).

3) Enfin, aux trois modes de production correspondent trois contenus bien différents de qualification :

<sup>80</sup> Cité par P. JARDILLIER « Etude de 14 facteurs... » op. cité p.19

<sup>81</sup> Sur ces facteurs voir H. BEHREND & S. POCOCC « L'absentéisme individuel » Revue Internationale du Travail nov/déc 76 ; et A.D. DECKAR « Absentéisme : la manière douce » Revue Française de Gestion N°51 mars/avril 86

\* *les fonctions de production unitaire* , qui sont qualifiées dans les trois contenus : savoir, savoir-faire, responsabilité, relations ;

\* *les fonctions de production par processus*, qui sont qualifiées : en savoir et savoir-faire et en responsabilité ;

\* *les fonctions de production de série*, qui mettent en œuvre peu savoir, savoir-faire, très peu de responsabilité et pas de relation.

4) En conclusion, on peut dire que la liaison entre le niveau de qualification des fonctions et le niveau de l'absentéisme est manifeste selon les modes de production. Ainsi, pour les productions unitaires, le taux d'absentéisme est bas, pour les productions par processus il est moyen, et pour les productions en série il est très élevé.

### **B/ Influence des conditions d'exercice du travail :**

Les deux aspects importants des conditions de travail sont les horaires pratiqués et l'environnement physique. Il est possible de mesurer avec précision leur influence sur l'absentéisme.

#### 1) L'environnement physique du travail :

L'environnement physique du travail comprend les matières non maîtrisée qui se répandent dans l'atelier : le bruit, la chaleur, la poussière et les vibrations constituent les principaux éléments de l'atmosphère dans l'atelier.

S'il est difficile d'apprécier les effets spécifiques de chacun de ces facteurs sur l'absentéisme, on ne peut nier l'influence importante de l'environnement physique sur l'absentéisme qui se manifeste principalement par la multiplication des arrêts pour accidents.

#### 2) Les horaires pratiqués :

Les horaires de travail influencent l'absentéisme à un double titre :

- L'absentéisme progresse avec le nombre d'heures demandée,
- L'absentéisme progresse avec l'inconfort et la pénibilité des horaires

\* Influence du nombre d'heures.

« la durée du travail n'a pas d'influence chez les hommes, mais beaucoup chez les femmes qui s'absentent d'autant moins que la semaine de travail est plus courte (nécessité de plus de temps pour les travaux ménagers) »<sup>82</sup>.

On peut dire que, dans l'ensemble, la réduction de l'horaire provoque souvent une réduction de l'absentéisme, mais le seuil de sensibilité n'est pas le même pour les hommes et les femmes.

• Des études nombreuses montrent que chez les femmes :

- chaque réduction de l'horaire entraînait une réduction de l'absentéisme ;
- les bureaux à dominante de personnel féminin et pratiquant des horaires réduits ont moins d'absentéisme que ceux travaillant les heures réglementaires.

• En ce qui concerne les hommes des études ont montré qu'au delà de 45 h l'absentéisme et d'accidents de travail progressent considérablement.

\* la pénibilité des horaires :

On a constaté que l'horaire souple est facteur d'assiduité et l'horaire posté facteur d'absentéisme.

\* *l'horaire souple* (autrement dit, flexible, personnalisé, ...) supprime un certain nombre de petites absences plus ou moins autorisées. On admet que globalement il provoque une réduction de l'absentéisme.

\* *l'horaire posté* est cause d'un absentéisme qui s'accroît avec l'âge. il semble que les absentéismes les plus élevés soient liés aux horaires non pas principalement les plus pénibles mais les plus inhabituels.

Donc, si une entreprise travaille par postes et souffre d'absentéisme, si elle souhaite retrouver une assiduité nouvelle, elle doit des actions réductrices de ses horaires.

---

<sup>82</sup> A.D. DECKAR « Absentéisme : la manière douce » op cité p.27

### **C/ Influence des conditions psychologiques du travail**<sup>83</sup>:

Le système de communication et le système de rémunération ont une influence non négligeable sur l'absentéisme :

#### **1) Le système de communications :**

Deux paramètres du système de communication d'une entreprise peuvent être chiffrés : la taille de l'entreprise et la perception qu'ont les subordonnés des qualités d'encadrement.

#### **\* La taille de l'entreprise :**

L'influence de la taille de l'entreprise, et donc du nombre de ses échelons hiérarchiques, sur la motivation au travail a souvent été mise en lumière.

L'absentéisme, expression flagrante de *démotivation*, est lié lui aussi à la taille des groupes humains. En effet, l'anonymat généralisé, de la grande entreprise, permet par exemple d'espérer l'oubli des comportements individuels. Par ailleurs, les statistiques montrent que le risque d'accidents de travail est plus élevé dans les grandes entreprises que dans les petites.

Il semble donc que l'absentéisme est lié lui aussi à la taille de l'entreprise, et de l'équipe de travail.

#### **\* Le mode de commandement :**

De nombreuses études ont montré la liaison qui existe entre la qualité du commandement et l'assiduité. Ces études retiennent pour estimation de la valeur de l'encadrement, l'opinion des subordonnés sur leur supérieur direct, à savoir :

- + parmi les employés qui estiment pouvoir discuter librement du travail avec leur contremaître, le taux d'absentéisme est faible ;
- + il en est de même dans les entreprises où existe une disponibilité du contremaître à examiner avec eux un problème individuel ;

---

<sup>83</sup> L'influence des conditions psychologiques du travail sur l'absentéisme a notamment été mise en relief par J. BREMOND « où en est la mesure du moral » Revue de Psycho appliquée V21 N°4 1971; et R. THERIAUD & P.B. LESAGE « L'absentéisme : importance, nature et remèdes » Revue Relations Industrielles N° 36/4 1981

+ par ailleurs, l'opinion globale d'employés vis à vis de leur chef est plus positive pour ceux qui ont le moins d'absence.

La qualité des relations interpersonnelles dans l'entreprise est donc une des conditions de l'assiduité. Ainsi, *des entreprises trop grandes* comportant des échelons trop nombreux, *la médiocrité des relations* des exécutants entre eux dans des groupes trop importants, et *un chef direct trop peu disponible* contribuent à accroître l'absentéisme.

## 2) Influence du mode de rémunération :

L'incidence de mode de rémunération sur l'absentéisme a été mise en lumière par de nombreuses études. Les résultats sont donc les suivants :

+ quelque soit le mode de production, la rémunération au rendement par rapport à la rémunération à l'heure s'accompagne toujours d'un plus d'absentéisme.

+ la prime collective provoque par rapport à la prime individuelle, soit un plus d'absentéisme lorsque le rythme de travail n'est pas collectif (postes individuels) soit un moindre absentéisme dans le cas contraire.

Ceci entraîne souvent les entreprises qui ont institué le travail au rendement à réintroduire ultérieurement une prime d'assiduité, cette seconde prime ayant pour objectif de neutraliser les conduites causées par la première. Cependant la prime d'assiduité a souvent pour effet de déplacer l'absentéisme plutôt que de le réduire.

## D/ Pour conclure sur les facteurs professionnels de l'absentéisme:

On peut dire que :

\* *l'absentéisme est lié au niveau de la qualification du travail.* Moins un travail est qualifié, plus on est absent. Durant les dernières décennies, le travail s'est progressivement déqualifié, et par conséquent, l'absentéisme s'est accrue.

\* *l'absentéisme progresse avec l'inconfort des horaires.* L'horaire souple tend à réduire l'absentéisme mais il ne concerne qu'une part du personnel

de bureau alors que les horaires postés, qui accroissent l'absentéisme, s'étendent rapidement en ateliers. L'absentéisme s'amplifie globalement.

\* *l'absentéisme progresse avec la taille* des groupes, des entreprises et la médiocrité de leur encadrement. La taille de plus en plus grande des entreprise fait que les dirigeants s'éloignent de plus en plus de l'échelle humaine. Leur encadrement, souvent privée d'attribution autre que discipline, ne peut remplir son rôle, avec comme conséquence un accroissement de l'absentéisme .

\* *le travail au rendement amplifie l'absentéisme* davantage que le travail à l'heure.

\* *l'âge accroît la sensibilité des salarié* à ces différentes conditions : au delà de 40 ans les contraintes deviennent plus sensibles.

\* *la déqualification du travail et l'aggravation des conditions d'exercice* accroissent conjointement la progression de l'absentéisme ; et aussi longtemps que ces deux évolutions n'auront pas été inversées, l'absentéisme qu'elles génèrent continuera de s'amplifier.

### **III/ LES FACTEURS EXTRA-PROFESSIONNELS DE L'ABSENTEISME**<sup>84</sup>

Un certain nombre d'autres facteurs influent sur l'absentéisme mais que l'entreprise ne peut maîtriser. En effet, on ne peut limiter les causes de l'absentéisme uniquement à des motifs individuels ou professionnels. L'influence des facteurs extra-professionnelles sur le comportement des salariés ne doivent pas être sous-estimé.

#### **A\ Le droit du travail et l'absentéisme:**

Sauf dans les cas expressément prévus par la loi ou par la réglementation, le travailleur, quelle que soit sa position dans la hiérarchie, ne peut être payé pour une période non travaillée .

<sup>84</sup> Sur l'absentéisme extra-professionnel voir l'article très exhaustif de E. VLASSENKO et J.C VILLARD « Absentéisme : le poids des facteurs environnementaux » Revue ECONOMIE & STATISTIQUES N° 164 /1984 et

Cependant, en dehors des cas d'absences pour des causes prévues par la législation relative à la sécurité sociale, le travailleur peut également bénéficier, sous réserve de justification préalable à l'employeur, d'absences sans perte de rémunération pour les motifs suivants :

- \* pour s'acquitter des tâches liées à une représentation syndicale ou une représentation du personnel, selon les dispositions légales ou conventionnelles ;

- \* pour suivre des formations professionnelle ou syndicale, autorisées par l'employeur, ou pour passer des examens académiques ou professionnels ;

- \* à l'occasion de certains événements familiaux, tels: mariage, naissance d'un enfant, mariage de l'un des descendants, décès du conjoint ... L'employé bénéficie dans ces cas de trois jours ouvrables rémunérés ;

- \* du pèlerinage aux lieux saints une fois durant la vie professionnelle .

Les juristes font remarquer que la législation du travail, est souvent muette sur la réglementation des absences. En effet, seules les conventions collectives et les règlements intérieurs comportent certaines dispositions, dont les suivantes:

- \* tout salarié est tenu de respecter l'horaire en vigueur dans l'entreprise.

- \* le salaire est la contrepartie du travail : tout temps de travail non exécuté justifie une réduction professionnelle du salaire.

- \* les retards et les absences non autorisées ou non justifiées par des motifs légitimes constituent des manquements à la discipline que l'employeur est en droit de sanctionner en vertu de son pouvoir disciplinaire.

## **B/ L'environnement du temps de travail<sup>85</sup>:**

### **1/ Les absences climatiques :**

Il est admis qu'il existe un facteur saisonnier de l'absentéisme dans le sens où les conditions climatiques extérieurs agissent sur le taux d'absentéisme.

---

UIMM « L'absentéisme dans l'industrie des métaux » Revue Liaisons Sociales N°4 Mai 1974

<sup>85</sup> UIMM « L'absentéisme dans l'industrie des métaux » op. cité pp. 24-27

Toutefois, l'amélioration des moyens de transport, l'amélioration des conditions de travail pour les personnes exposées aux intempéries, la médecine préventive contre certains virus (vaccination anti-grippe) tendent à atténuer les causes saisonnières de l'absentéisme.

## **2/ Incidence des périodes de repos :**

a) Répartition de l'absentéisme dans la semaine de travail : Selon certaines études, il semble que l'absentéisme est plus important en début et en fin de semaine. Ceci pourrait être considéré comme un moyen de compenser les fatigues de la semaine.

### **b) Influence des vacances :**

Certaines études font remarquer que l'approche des vacances diminue l'absentéisme, et qu'après une période de repos le personnel s'absente moins.

Ce qui se vérifie toutefois dans les entreprises dont l'arrêt est total en Juillet et en Août, c'est la tendance à la reprise du travail des personnes absentes qui veulent ainsi se trouver en règle avec l'entreprise avant son arrêt d'activité.

Une autre constatation, c'est que devant l'impossibilité pour deux époux travaillant dans des entreprises différentes d'avoir leurs vacances à la même période, la solution c'est que l'un des deux s'absente en maladie.

## **3/ Les attitudes des groupes en présence<sup>86</sup>:**

### **a) Les salariés :**

Nous l'avons remarqué avec le critère « âge » : il y a un absentéisme des jeunes qui peut s'expliquer par une modification des valeurs morales qu'ont les jeunes à l'égard du travail et de l'entreprise. Être en arrêt de travail devient normal, alors qu'il y a quelques années, cela était très mal jugé.

Aujourd'hui, les jeunes ont une plus grande exigence de qualité de vie que leurs aînés: la réussite professionnelle est moins recherchée que par le passé.

<sup>86</sup> D. WEISS « Nouveaux propos sur l'absentéisme » Revue Production et Gestion Paris fev. 1976 n° 28

D'un autre côté, les 1<sup>o</sup> profitent de tous les moyens qu'offre la protection sociale.

b) Les syndicats :

Si les syndicats admettent que l'absentéisme donne une mauvaise image de la conscience professionnelle, ils rendent responsables les entreprises du haut niveau des absences et s'abstiennent souvent de prendre position sur les abus constatés de l'absentéisme. Il ont, dans l'organisation actuelle des entreprises, un rôle de défenseur des salariés qu'il faut préserver.

c) Les dirigeants :

Au niveau des dirigeants, en période de récession économiques, certains parmi eux ne cachent pas leur satisfaction d'avoir un absentéisme important.

En effet, pensent-ils « mieux vaut avoir des gens absents à qui l'on verse 50% du salaire que des gens présents à qui l'on verse 100% du salaire pour ne rien faire ».

La solution du chômage partiel, ou la réduction des effectifs étant devenue très difficile, on a donc recours à cette forme d'absentéisme.

d) Les corps médicaux :

Les médecins interviennent à divers niveaux sur l'absentéisme industriel:

\* Le médecin traitant :

Celui-ci accepte de reconnaître en général l'existence des certificats d'arrêt de travail dits de « complaisance ». Il considère cependant que même si dans bien des cas l'arrêt de travail peut être évité, le médecin a intérêt à prendre de précautions dans ses refus, pour diverses raisons : la 1<sup>ère</sup> c'est qu'en cas d'aggravation de l'état du malade, le médecin peut s'en trouver responsable ; la 2<sup>ème</sup> c'est celle de perdre un client.

\* Le médecin de la sécurité sociale :

Leur rôle est d'une efficacité relative car ils sont en nombre trop limité pour pouvoir intervenir efficacement. Les médecins de contrôle n'agissent

souvent que sur rendez-vous, et il est fréquent qu'un salarié soit convoqué pour une visite de contrôle alors qu'il a déjà repris son travail. De plus, la sanction la plus courante est la suppression des indemnités journalières, ce qui est loin d'être dissuasif.

#### **IV/ Conclusion sur les causes de l'absentéisme :**

L'absentéisme est considéré a comme l'indice d'un manque de moral et d'une dégradation du climat social de l'entreprise.

Dans la mesure où chaque salarié éprouve un sentiment de solidarité vis à vis des autres membres de l'entreprise, il s'attachera à apporter régulièrement et efficacement sa contribution au travail du groupe.

Si donc le travailleur vient à manquer à ce devoir de solidarité, cela ne pourrait s'expliquer que par des motifs qui relèvent de la force majeure.

Cependant, sans écarter le lien établi entre démotivation et absentéisme, il faut dire que les développements qui précèdent mettent en lumière d'autres faits.

Ainsi, une meilleure appréciation serait la suivante :

\* *Le sentiment d'appartenance à l'entreprise et de solidarité vis à vis des collègues de travail, influent sans aucun doute sur l'assiduité et à ce titre, toute décision de l'entreprise faisant obstacle au développement de ce sentiment de solidarité constitue un encouragement à l'absentéisme.*

Ainsi, les entreprises trop grandes, les horaires et les mutations trop fréquentes, qui détruisent les groupes, constituent à cet égard de bons exemples de ce qu'il ne faut pas faire.

\* *Cependant, nul ne peut se sentir solidaire de l'entreprise, s'il a le sentiment que sa propre contribution est de peu de valeur : la démotivation au travail résulte directement de la déqualification du travail, de l'absence de*

responsabilité qu'il comporte, et des faibles possibilités d'engagement personnel qu'il propose.

\* *Enfin, certaines conditions de travail* (horaire, rythme, efforts physiques nuisance) conduisent à des surcroûts d'absentéisme. En effet, la croissance industrielle en privilégiant la parcellisation du travail a provoqué une double évolution : d'une part le travail se déqualifie, d'autre part, il s'accompagne de contraintes croissantes( rythme forcé, vigilance, horaires postes).

### **SECTION-III. LE COUT ECONOMIQUE DE L'ABSENTEISME**<sup>87</sup>

1) Lorsqu'un travailleur vient à s'absenter de son travail, chacun en supporte les conséquences :

\* *le travailleur lui-même*, dont l'existence est perturbée : il doit supporter, en plus de la maladie, la couverture des frais dont il ne sera remboursé que plus tard. Souvent aussi, à son retour, il trouvera une bonne part de son travail rattraper , voire même sa place prise ;

\* *l'entreprise* qui doit rechercher un remplaçant, annuler des rendez-vous, reporter des délais, expliquer des retards, payer des charges supplémentaires ;

- *la sécurité sociale*, qui doit couvrir les risques, soigner, hospitaliser, contrôler.

Bien sûr, Il est très difficile d'évaluer et de chiffrer avec précision ces diverses charges, et de savoir, en dernier ressort qui supporte chacune d'elles.

2) L'estimation du coût de l'absentéisme peut se faire de plusieurs façons:

\* si la production de l'entreprise diminue par suite de l'absentéisme, le coût de ce dernier sera obtenu en calculant la perte de marge ;

<sup>87</sup> D. Le Bret & Y. Gataz : « Le coût de l'absentéisme » Revue PERSONNEL Nov. 1978 ; S. FROIDEVEAUX « L'absentéisme et la rotation du personnel » OCDE oct. 1996

\* si la production où l'activité de l'entreprise est identique malgré l'absentéisme, ceci suppose qu'un effectif supplémentaire a été prévu. Le coût de l'absentéisme est donc budgété ;

\* si la production en qualité reste identique, mais que pour pallier l'absentéisme, des sacrifices sur la qualité sont acceptées, celles-ci peuvent avoir, à terme, faire baisser le chiffre d'affaires de l'entreprise.

Au total, s'il est difficile de chiffrer le coût économique réel de l'absentéisme tous les indices mènent à penser qu'il représente, en économie de marché où la concurrence est réelle, un des critères de différenciation significative entre les entreprises performantes de celles qui ne le sont pas.

#### **SECTION-IV. COMMENT REDUIRE L'ABSENTEISME**<sup>88</sup>:

D. Mc. Grégor dans « *la dimension humaine de l'entreprise* » considère que les dirigeants, même s'ils ne l'expriment pas, et même s'ils n'en sont pas toujours conscients, mettent en place des dispositifs conçus en fonction d'une certaine conception qu'ils ont de l'homme au travail.

Certains agissent selon le principe que l'homme étant naturellement indiscipliné, il importe tout à la fois d'encourager son activité par un salaire stimulant et de sanctionner ses manquements à la discipline.

D'autres, plus optimistes, considèrent que l'homme est spontanément créateur, et il revient à l'organisation de l'entreprise d'être conçue pour permettre le plein développement de ses facultés créatrices.

L'absentéisme est donc une attitude de l'homme au travail qui résulte :

- soit d'une paresse partagée qu'il faut compenser par un intéressement financier et des sanctions appropriées (hypothèse « X ») ;
- soit de conditions de travail qui découragent le travailleur, et qui génèrent le « non travail »(hypothèse « Y »).

<sup>88</sup> Pour des développements sur cette question, voir S. FROIDEVEAUX « L'absentéisme et la rotation du personnel » op. cité p. 25-27

### 1° Les mesures du style « carotte et bâton »

Elles sont les plus connues, et sont généralement associées, c'est-à-dire qu'une entreprise institue par exemple tout à la fois une prime d'assiduité et la mise à pied pour absence sans motif.

### 2° Encouragement de l'assiduité :

Au salaire qui constitue la contrepartie économique au travail, certaines entreprises jugent nécessaires d'ajouter un encouragement financier aux attitudes jugées positives : la *prime d'ancienneté* récompense la fidélité à l'entreprise, et une ou plusieurs *primes spécifiques* récompensent l'assiduité ou la ponctualité.

### 3° Prime de compensation à partir d'un seuil d'absentéisme :

Considérant qu'au delà d'un certain seuil d'absentéisme, les responsables imposent aux travailleurs présents des rythmes plus importants pour compenser la perte de production, les représentants des travailleurs ont parfois demandé que ces efforts supplémentaires soient compensés par une prime collective.

**4° En conclusion** nous pouvons dire que de nombreuses études ont montré que les encouragements financiers à l'assiduité, ne parviennent pas toujours à dissocier les profiteurs des absents involontaires.

De plus, tous les dispositifs mis en œuvre réduisent très faiblement l'absentéisme sans vraiment l'annihiler. Enfin de nombreuses études ont montré que les primes d'assiduité ne peuvent constituer un bon instrument. En effet, elles seront dans la pratique sans effet sur les vrais malades, les vrais accidentés, ou ceux qui pour une raison sérieuse n'ont pas pu venir au travail.

En effet, alors qu'elles sont sensées avoir pour rôle d'encourager à venir les travailleurs qui n'en n'ont pas envie, il s'avère que précisément, pour ceux là, la perte de la prime d'assiduité apparaît comme un inconvénient mineur par rapport aux avantages qu'ils tirent de leur absence.

## CONCLUSION AU CHAPITRE

L'absentéisme est donc la forme d'expression la plus éclatante de la résistance au travail. Les raisons à cette attitude sont, nous l'avons vu, nombreuses et de différents ordres.

Qu'il s'agisse de *facteurs individuels*, liés à l'influence de la situation personnelle (âge, état de santé, sexe...) ou à l'influence de la situation professionnelle (ancienneté, condition de logement, durée du trajet...) ou qu'il s'agisse de *facteurs essentiellement professionnels* (niveau de qualification, conditions d'exercice du travail, conditions psychologiques du travail..), ou encore, de *facteurs extra-professionnels* ( législation sociale, attitudes des forces en présence..) , le phénomène absentéiste, quand il n'est pas maîtrisé dans ses fondements mêmes, peut s'avérer extrêmement préjudiciable pour l'entreprise.

Le coût de l'absentéisme est, nous l'avons vu, très substantiel, qu'il s'agisse des coûts directs ou indirects.

Toutefois, les mesures de style « bâton- carotte » pour lutter contre le phénomène, ne suffisent pas en elles mêmes à le réduire si des mesures d'accompagnement objectives ne sont pas mises en œuvre (notamment les différentes formes d'encouragement à l'assiduité) et surtout, si une évaluation rigoureuse n'a pas, au préalable, mis en évidence les causes réelles qui sont à la base du phénomène, quand il a atteint des proportions assez alarmantes.

En clair, lutter contre la manifestation de l'absentéisme, forme la plus courante de la résistance au travail, est nécessaire mais non suffisante ; lutter contre les raisons profondes qui le motivent, après avoir porté l'éclairage sur ces raisons, sera certainement plus payant à terme, et ce, au même titre que toutes les autres formes de résistances au travail.

**2<sup>ème</sup> PARTIE**

**UNE APPROCHE CONCRETE  
DE  
LA RESISTANCE AU TRAVAIL**

## INTRODUCTION A LA 2<sup>ème</sup> PARTIE

La deuxième partie de notre mémoire, va nous permettre de mettre en relief, sur le terrain de la pratique concrète, la réalité de cette résistance au travail, dans ses différentes formes d'expression.

Dans un premier chapitre intitulé « *IMPORTANCE DU PHENOMENE DE RESISTANCE AU TRAVAIL A L'ECHELLE DE L'ENTREPRISE ALGERIENNE* », nous tenterons de situer la problématique de cette résistance, à l'échelle du secteur productif algérien.

Ainsi, à partir d'une étude documentaire très riche, même si les références datent des années 70/80 \* , nous tenterons de présenter les principales causes de cette attitude de retrait par rapport au travail, qui ont caractérisées la réalité économique algérienne. Seront notamment abordées deux séries de cause : la 1<sup>ère</sup> liée à la « situation de l'homme sur le lieu du travail », la 2<sup>ème</sup> met en cause des enjeux qui se déroulent à l'extérieur de l'entreprise.

Dans un deuxième chapitre, intitulé : « *ILLUSTRATION DU PHENOMENE DANS LE CADRE DE LA S.E.W.O* », nous aborderons sur le terrain même d'une entreprise particulière, Société d'étude de la Wilaya d'Oran , cette problématique de la résistance aux travail et des coûts sociaux qu'elle induit. Seront ainsi examinées les difficultés de gestion de cette société, en distinguant les causes liées à un environnement extérieur hostile, des causes liées à la complexité des comportements humains enregistrés dans cette société.

**CHAPITRE -1-**  
**PRINCIPAUX DETERMINANTS**  
**DE LA RESISTANCE AU TRAVAIL**  
**DANS L'ENTREPRISE PUBLIQUE ALGERIENNE**

**INTRODUCTION**

Parmi les principales questions qui se sont posées à l'économie algérienne, celle d'une prise en charge rationnelle de ses ressources humaines est apparue comme particulièrement importante car, on s'est rendu compte qu'elle conditionnait l'efficacité du système économique algérien dans son ensemble.

Cette question s'est posée de façon lancinante à l'Algérie dès la constitution d'abord progressive et ensuite accélérée, des collectifs de travail qui ont accompagné le lancement d'un vaste programme d'industrialisation et la formation d'un imposant secteur d'entreprises publiques.

Des dates importantes qui ponctuent l'évolution socio-économique du pays, indiquent certaines des réponses apportées, chacune en son temps, à la volonté de prendre en charge correctement la gestion de ces collectifs de travail :

1971 : Loi sur la gestion socialiste des entreprises (charte et ordonnance du 16 Novembre 1971) relative à la participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise.

1974 : Décision de blocage des salaires et indemnités à leur niveau au 01/01/74 (ordonnance n. 73/64) en vue d'atténuer les disparités salariales.

1978 : Adoption du statut général du travailleur (loi 78/12) relatif à la définition d'une nouvelle politique des salaires et de nouvelles relations de travail.

1985 : Mise en œuvre généralisée d'une nomenclature nationale des postes de travail et d'une grille nationale des salaires.

---

\* L'absence de travaux récents sur la question, nous a mené à privilégier ces années. S'agissant toutefois d'une étude qui vise à illustrer une tendance nous considérons que ces chiffres restent pertinents et extrapolables.

1988 : Loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques (loi 88-01) qui ouvre la voie aux réformes économiques visant promouvoir l'autonomie des entreprises et la régulation par le marché.

1990 : Lois sociales de 1990 ( sur lesquelles on aura à revenir en détail)

Ces diverses mesures ont constituées des tentatives désespérées pour apporter des réponses à une réalité flagrante: la stagnation de la productivité du travail , voire même sa régression.

Il est évident, par ailleurs, que la faiblesse de la productivité du travail n'est que l'un des aspects d'une attitude plus fondamentale de résistance au travail qui se déroule exclusivement à l'intérieur de l'usine et dont l'impact le plus immédiat apparaît non seulement à travers une faiblesse de la production en générale, mais également et avec plus d'évidence à travers la détérioration des relations de travail et du climat organisationnel.

Ce sont précisément les raisons de ces résistances multiformes, en particulier dans les entreprises du secteur industriel public, que nous allons tenter de cerner dans les limites de ce chapitre.

Deux séries de cause constituent à nos yeux les déterminants majeurs de cette attitude de retrait par rapport au travail :

1- La première série (qui sera étudiée dans la section 2) est directement liée à la situation de l'homme au travail, même si les causes profondes qui y sont en oeuvre, échappent au libre arbitre de l'entreprise ; il s'agit principalement :

\* de la formation des travailleurs, activité qui s'avère inadaptée au regard des besoins d'un appareil industriel moderne, ce qui n'a pas manqué d'entraîner une réelle désaffection à l'égard du travail.

\* et du système salarial, qui est resté de très longues années complètement déconnecté des résultats du travail, avec pour conséquence, l'incapacité d'émanciper la productivité du travail des diverses formes de résistances (manques d'entrain, paresse, absentéisme).

2- La deuxième série de raisons ( Section 3 ) met en cause des enjeux qui se déroulent à l'extérieur de l'entreprise. Cela va de la difficile adaptation du travailleur collectif au monde industriel et à un mode de travail très rationnel, aux conditions sociales de reproduction de la force de travail.

Avant de passer en revue ces divers déterminants de la résistance au travail, nous allons nous pencher, dans une 1<sup>ère</sup> Section, sur certaines des manifestations les plus évidentes de cette résistance: baisse de la productivité du travail, absentéisme, turn-over, accident de travail.

### SECTION -1-

#### LES PRINCIPALES FORMES D'EXPRESSION

##### DE LA RESISTANCE AU TRAVAIL

Dans cette 1<sup>er</sup> section, nous allons examiner certaines des principales conséquences de la résistance au travail et aux conditions de travail dans l'entreprise économique Algérienne. Nous privilégierons pour cela quatre manifestations particulières de ce type de comportement :

- **la baisse de la productivité** du travail qui apparaît comme la conséquence la plus directe et la plus immédiate, sur le procès de production, d'une attitude hostile à l'égard de l'intensité du travail et de l'effort productif ;

- **l'absentéisme** qui, en tant qu'attitude de retrait ponctuel et intermittent du poste de travail, manifeste le refus du travailleur de certaines conditions de travail (ou d'existence), et **la mobilité (ou Turn-over)** qui, en tant que retrait définitif, est la marque extrême de ce refus.

- Enfin **les accidents de travail**, expression d'une inadaptation et d'un malaise du travailleur dans l'organisation de travail, ou encore expression de son refus de se plier aux règles de conduite et autres prescriptions formelles imposées par les procès de travail.

**A/ Baisse de la production et de la productivité** : Il est devenu un lieu commun d'affirmer qu'en Algérie, les normes de gestion de production et de productivité sont loin de répondre au volume impressionnant d'investissements consentis pour le développement économique du pays.

En effet, l'importance des moyens humains et matériels mis en œuvre durant au moins deux décennies, ne s'est pas traduite, comme l'on s'y serait attendu par une croissance élevée de la productivité. Au contraire les estimations effectuées pour l'industrie, montrent que si la production a augmenté en valeur absolue, suite surtout à l'augmentation du volume des capacités de production, la productivité industrielle a, par contre, largement décréue, notamment jusqu'à la moitié des années 80<sup>1</sup>.

Estimant la productivité industrielle par « valeur par emploi » S.P. THIERRY arrive à la conclusion que la productivité est passée de base 100 en 1967 à 95 en 1977 et ce pour toute l'industrie publique, laquelle occupe 80% de l'emploi productif en 1977<sup>2</sup>.

D'un autre côté, une étude de CENEAP indique qu'entre 1977 et 1984, la productivité apparente du travail dans l'ensemble de l'économie (mesurée par rapport au P.I.B. sur l'ensemble du secteur productif) a évolué au rythme annuel de 2,6%<sup>3</sup>. Cette progression positive s'est cependant faite à un rythme annuel moyen inférieur à celui auquel a évolué le revenu national par habitant soit 4,8%.

S'agissant de l'évolution de la productivité du travail dans le seul secteur industriel, l'étude confirme que son taux a été largement décroissant durant la même période. Ce taux qui était de moins 0,07% en 1967 n'a cessé de baisser

<sup>1</sup> Rapport général du plan quinquennal (1980-1984)

<sup>2</sup> S.P. THIERRY « régulation économique et rapport salarial » cité par A. BOUYACOUB « la gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie » O.P.U 1988 pp. 217

<sup>3</sup> Etude du « Centre National d'Etude et d'Analyse pour la Planification » Revue Algérienne du Travail N° 19 Décembre 1987 pp. 46-62.

durant toute la décennie 1970, pour enfin remonter et se stabiliser en 1980 au même niveau de 1967, soit de nouveau, 0.,07%.

Ces auteurs justifient la médiocrité de ces taux principalement par le fait de « la lente progression de la qualification et du niveau d'encadrement »<sup>4</sup>.

En fait, d'autres facteurs participent à l'explication de cette mauvaise performance des entreprises publiques du secteur industriel, que nous avons exprimée ici par la baisse de la production et de la productivité.

Nous allons toutefois considérer deux autres phénomènes qui, malgré l'évidence de leur impact sur la productivité, participent au même titre qu'elle, et à côté d'elle, à rendre compte de la détérioration du climat social de l'entreprise, en clair, l'absentéisme et le turn-over.

#### **B/ Absentéisme et turn-over dans l'économie algérienne :**

L'ampleur de l'absentéisme et du turn-over sont en effet des faits marquants de l'instabilité des collectifs du travail en Algérie. Il faut toutefois remarquer qu'aucune enquête d'envergure nationale n'a été menée pour permettre d'établir des données globales sur ces phénomènes.

La seule étude d'importance réalisée à ce jour a porté sur neuf secteurs d'activité sur trente, représentant un effectif d'environ 100.000 travailleurs<sup>5</sup>. Rendant compte des résultats de leur enquête, les auteurs de l'étude concluent dans des termes sans équivoque que l'absentéisme prenait des proportions très préoccupantes dans l'ensemble des secteurs étudiés<sup>6</sup>. Le taux moyen enregistré était de 12,5%. Un autre chiffre autrement plus impressionnant a été avancé en 1982 par MISSKA, qui parle d'un taux global d'absentéisme de 30% pour l'ensemble du secteur public<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> Etude du CENEAP op. Cité pp.51

<sup>5</sup> Etude menée par les services du Ministère du Travail et de la Formation Professionnelle en 1980.

<sup>6</sup> Voir MEBTOUL « Discipline D'usine, productivité et société en Algérie » OPU 1986

<sup>7</sup> Cet auteur est cité par R.N. SAADI « L'entreprise socialiste » Revue du CENEAP N°1 mars 1985 pp.41

D'autres enquêtes limitées à des entreprises ou à des branches particulières, confirment la même tendance. Ainsi, M. MEBTOUL par d'un taux d'absentéisme global de 21% dans l'entreprise nationale de charpente et chaudronnerie<sup>8</sup>. A. BOUYACOUB, quand à lui situe ce taux entre 10 et 25% la SONITEX d'Oran<sup>9</sup>. Une enquête menée par A. BOUZIDA au complexe véhicule industriel de Rouiba et au complexe moteur-tracteur de Constantine donne des taux d'absentéisme respectivement de 27 et 28%<sup>10</sup>. N. SAFIR avance le chiffre de 11,2% pour l'ensemble des unités de production de la SONACOME en Juin 1981<sup>11</sup>.

Ainsi, l'absentéisme apparaît de plus en plus comme une caractéristique majeure du fonctionnement des collectifs de travailleurs. D'ailleurs dès le début des années 1980, l'ampleur du phénomène a mené les responsables à déclarer une véritable guerre contre lui : les retards et les absences sont sévèrement sanctionnés, les systèmes d'avancement et de promotion sont étroitement liés à l'assiduité et à la ponctualité ; certaines primes ont été instituées pour décourager les récalcitrants, telle la prime de rendement individuel (PRI), sur laquelle nous aurons à revenir.

Même les assurances sociales ont été utilisées comme arme dissuasive à cette fin. Mais, le comble a été atteint lorsque cette bataille, prenant l'allure d'une campagne nationale, a mis à contribution les services de sécurité.

### **C/ Le Turn-over ou mobilité sociale :**

A côté de l'absentéisme, un autre phénomène cumule ses effets négatifs sur la performance économique de l'entreprise et sur la stabilité des collectifs de travail : la mobilité professionnelle. En effet, comme le fait remarquer A. BOUYACOUB, dans certaines unités, les collectifs de travail changeaient tous

<sup>8</sup> MEBTOUL op. Cité pp. 8

<sup>9</sup> A. BOUYACOUB op. Cité pp.170

<sup>10</sup> A. BOUZIDA « Industries mécaniques et Relations sociales » OPU 1990 PP.262

les quatre ou cinq ans, l'exemple du complexe sidérurgique d'El-Hadjar est édifiant à ce titre car, 75% du personnel avait moins de 3 ans d'ancienneté à fin 1978. Tel est le cas également du complexe G.N.L. d'Arzew qui, en quatre ans, a perdu plus de 80% de son personnel<sup>13</sup>.

Saïd CHIKHI, de son côté, note dans une étude publiée en 1984<sup>14</sup>, que le complexe véhicule industriel de Rouiba a dû recruter en 1978 environ 8240 agents pour n'en garder que la moitié en 1983. L'auteur évalue le taux de turnover à 17,45% en 1983.

N. SAFIR cite le taux de 14% enregistré dans certaines unités de l'industrie mécanique. Pour l'auteur, cette instabilité des travailleurs est « l'indice de leur inadaptation au travail industriel, qui continuera à se manifester tant que leur insertion professionnelle n'est pas entièrement réalisée »<sup>15</sup>.

#### **D/ Les accidents de travail :**

Un dernier phénomène qui atteste également, même si c'est de façon détournée, d'une certaine détérioration des relations de travail, dans la mesure où il « renvoie autant au milieu ambiant et éducatif des ouvriers qu'aux mauvaises conditions, méthodes et organisation de travail » concerne l'accroissement du nombre d'accident de travail dans le système productif<sup>16</sup>.

Ainsi, le nombre des accidents de travail déclarés, passe de 39 860 en 1970 à 89187 en 1988, c'est-à-dire qu'il a été multiplié par 2,3 en moins de 20 ans<sup>17</sup>. En ce qui concerne les accidents qui ont nécessité un arrêt de travail, le décompte donne 69202 cas en 1988 contre 25 602 en 1970 soit un accroissement très sensible si l'on sait que les pourcentages respectifs, par rapport au total des accidents, sont passés de 64,3% en 1970 à 77,5% en 1988.

<sup>11</sup> N. SAFIR « Emploi, Industrialisation et Développement » OPU-ENAL Tome 2 pp.207

<sup>13</sup> A. BOUYACOUB op.cité p.170

<sup>14</sup> Saïd CHIKHI « le travail en usine » cahiers du CREA N°4 Février 1984 p.13

<sup>15</sup> N. Safir « emploi, industrialisation » op. Cité p211

<sup>16</sup> R.N. SAADI « l'entreprise socialiste » op. Cité p.41

Quant à la gravité des accidents, elle s'est également accrue en chiffre absolu entre 1977 avec 6 304 (dont 341 mortels), et 1988 avec 7888 (dont 441 mortels). Par ailleurs, le nombre de journées indemnisées passe de 1.100.000 en 1977 à 1.526.611 en 1988 soit un accroissement de 39% en moins 10 ans.

Enfin, on peut constater que les accidents de travail pour 1988 touchent en très grande proportion le personnel d'exécution avec 83,8% du total des accidents avec arrêt, contre 9,1% pour les cadres T.S. et agents de métisse et 7,1% pour les employés.

**E/ EN CONCLUSION**, Ce que l'on peut retenir de ce qui précède c'est que ces diverses manifestations, les unes plus apparentes que les autres, expriment effectivement des formes de résistances diffuses ou au contraire clairement affirmées à l'égard du travail et des conditions de travail.

Ce qu'il s'agit de voir à présent, par delà les conséquences qui peuvent découler de ces attitudes négatives à l'égard du procès de travail et du système organisationnel, ce sont les causes profondes qui les meuvent et ce aussi bien sûr le lieu de travail que dans l'espace hors-travail.

## **SECTION -2-**

### **1<sup>ère</sup> SERIE DE DETERMINANTS DE L'ATTITUDE DE RETRAIT PAR RAPPORT AU TRAVAIL**

Une fois mises en lumière les conséquences les plus apparentes de l'attitude hostile du travailleur à l'égard du travail et l'organisation du travail, il s'agira dans cette 2<sup>ème</sup> section de nous pencher sur certaines des principales causes qui ont motivé cette attitude.

En nous situant dans le contexte précis de l'entreprise, c'est-à-dire dans le contexte de l'homme en situation de travail, nous tenterons de voir à travers trois

---

<sup>17</sup> Les chiffres pour 1970 & 1977 sont puisés dans la Revue « Statistiques » (ONS N°19 6/1988). Quant aux chiffres de 1988, ils proviennent du « Bulletin des statistiques courantes » (ONS N°20 1991).

déterminants majeurs, dans quelle mesure ces éléments peuvent contribuer à éloigner le travailleur des objectifs de l'organisation et entraîner chez lui des comportements négatifs à l'égard du travail et des conditions de travail. Ces trois déterminants sont : la formation professionnelle, le système de rémunération du travail, et le statut du travailleur dans l'entreprise

### **A/ La Formation professionnelle :**

Le développement fortement extensif du secteur industriel public s'est heurté à un problème majeur qui a constitué pour lui un véritable frein dans la voie d'une amélioration des performances socio-économiques des collectifs de travail : à savoir, la qualification et par extension la formation professionnelle des travailleurs.

En effet, qu'il s'agisse de la productivité du travail, de certaines formes d'instabilité dans le travail, ou encore de l'accroissement des accidents de travail, cet ensemble d'éléments trouve en très grande part sa source dans la faiblesse des qualifications, conséquence directe de la faiblesse de l'effort de formation.

Ainsi, si l'on s'interroge sur les niveaux de qualification dans les entreprises, on constate un déficit flagrant en rapport avec les besoins exprimés en personnels qualifiés par les divers secteurs productifs.

Les chiffres sur la structure de l'emploi selon le niveau de qualification sont à cet effet éloquent<sup>18</sup>. Ainsi, en 1989, et pour l'ensemble de l'économie (hors agriculture), le taux d'encadrement (cadres + T.S) ne dépasse guère 8,47%, le personnel technique et de maîtrise : 23,33%, et le gros de la troupe composé du personnel d'exécution : 68,20%.

Comparativement, si en 1977 le taux des cadres et T.S n'atteignait que 3,7% l'effectif de maîtrise et le personnel d'exécution, présentaient grossière-

---

<sup>18</sup> Pour les années 1988/89 les chiffres proviennent de l'ONS « Collection Statistiques » N°33, et pour l'année 1977, de la publication « Enquête et Emploi » du Secrétariat au Plan (du 30/4/77).

ment des taux équivalents à ceux de 1989, soit 18,74% et 77%. S'agissant du seul secteur industriel, on retrouve approximativement les mêmes proportions: en 1988, les taux étaient les suivants : cadres + T.S. : 8,89%, maîtrise et techniciens : 24,25% et personnel d'exécution : 66,86%.

Une dernière série de données statistiques nous permettra d'apprécier le niveau d'instruction de la population active <sup>19</sup>.

Les chiffres pour 1990 indiquent que 40% de la population occupée est totalement analphabète. Si l'on y inclut la population qui a le niveau de scolarité du primaire, le taux passe à 64%. Quant à la population active ayant un niveau d'instruction supérieur, son effectif est de 10%, les 26% restant se répartissent entre les niveaux moyen et secondaires.

Cette sous qualification théorique de la force de travail pose en soi un problème dans la perspective de son perfectionnement et de sa promotion interne. Quand à ses conséquences sur le procès de travail, elles sont d'autant plus marquées que cette sous-qualification théorique n'est pas compensée par une expérience pratique.

En ce qui concerne les trois niveaux de qualification, on remarque qu'ils présentent certaines caractéristiques particulières :

- La catégorie « techniciens et agents de maîtrise », représente un effectif plutôt modeste face à une forte demande en qualification intermédiaire. Cette pénurie en personnel de maîtrise se traduit inévitablement par un suivi insuffisant des actions au sein des équipes de travail, et par conséquent par un manque de cohésion de ces équipes.

- Quant au personnel dit qualifié et spécialisé, il a été identifié, par M. BOUTEFNOUCHET, à un profil type de « jeune adulte de 21 ans, possédant un niveau scolaire moyen , ayant bénéficié d'une formation professionnelle égale

<sup>19</sup> in Collection Statistiques N°32 « Résultats de l'enquête main-d'œuvre » 12/1990 (ONS).

ou inférieure à un an » et dont la caractéristique principale est son inexpérimentation en milieu industriel ou en milieu de travail productif tout court »<sup>20</sup>.

- La catégorie de personnel sans qualification ou à faible qualification représente, nous l'avons vu, le gros de la troupe. Elle regroupe une bonne proportion de travailleurs qui ne savent ni lire ni écrire et qui sont destinés aux travaux les plus pénibles et les plus ingrats. C'est cette catégorie qui, de toute évidence, contribue le plus, par sa marginalisation, à la détérioration du climat social de l'entreprise.

A la lumière de ce qui précède, il devient évident que, parallèlement aux diverses structures du système éducatif, les structures de formation professionnelle apparaissent comme une véritables panacée. Or il semble que jusqu'à une date récente, l'activité de formation n'a pas bénéficié de tout l'intérêt qu'elle méritait. Les réformes et mesures mises en œuvre dans ce domaine depuis l'indépendance ont été trop souvent circonstanciées et partielles.

De plus, la situation a été aggravée par l'absence de programme annuels et pluriannuels de formation au niveau national et sectoriel. Comme le note de son côté M. LARBI, « l'articulation dynamique entre l'appareil de formation et l'appareil économique, n'a pas été suffisamment organisée, structurée et institutionnalisée »<sup>21</sup>, pour répondre aux immenses besoins secrétés par les divers secteurs de l'économie.

*Le tableau ci-dessous donne une idée de l'importance des besoins en main-d'œuvre qualifiée ( effectifs cumulés pour la période 1980 – 1986).*

#### **Adéquation besoin / emploi**

Niveau de qualification	Besoin en main-d'œuvre qualifiée	Sortie réelle du système de formation	Taux de couverture des besoins
Cadres et T.S.	220.800	172.400	78%
Techniciens et agents maîtrise	160.500	133.700	83%
Ouvriers qualifiés et hautement qualifiés	573.300	315.500	55%
Total	854.000	531.600	62%

Ce tableau a été reconstitué par nous à partir du bilan du 1<sup>er</sup> quinquennal(80/84) et des données de l'ANDRH (85/86)

<sup>20</sup> M. BOUTECHOUFET « les travailleurs en Algérie » ENAL-ENAP 1984 p. 86

<sup>21</sup> M. LARBI « Facteurs explicatifs de la faiblesse de la productivité en Algérie » op. Cité p.117

Ainsi donc à l'issue de la période 1980-86, 38% des besoins en effectifs qualifiés, toutes catégories confondues, faisaient encore défaut. On constate cependant que le déficit est particulièrement important pour les ouvriers qualifiés et ouvriers hautement qualifiés car il atteint 45% pour la même période. Ceci ne doit cependant pas faire illusion quand au degré de technicité des niveaux supérieurs car comme le fait remarquer à juste titre une étude de « l'équipe emploi » du CREAD, « l'amélioration de la structure de qualification provient pour une part importante des glissements de classification des diverses catégories du bas vers le haut », suite notamment à la mise en œuvre du S.G.T. Cette remarque est fondée selon les auteurs de l'étude, sur l'observation, pour l'ensemble de l'économie nationale, « entre l'évolution de la qualification de la main-d'œuvre et les diplômés sortis de l'appareil Education - Formation du pays »<sup>22</sup>.

Il s'avère donc que l'activité de formation est largement en dessous des attentes. Un facteur parfaitement illustratif de cette défaillance de l'activité de formation, nous est donné par l'incapacité des structures en cause à prendre en charge les jeunes rejetés par le système scolaire.

Ainsi, les déperditions scolaires pour les jeunes de 145 à 19 ans ont atteint, durant l'année 1984-1985, le taux de 85%. C'est cette masse de jeunes sans métier qui vient gonfler chaque année les statistiques du chômage<sup>23</sup>.

Dans le même ordre d'idée, on constate que sur les 946.000 chômeurs enregistrés en Décembre 1989<sup>24</sup>, 20% sont analphabètes, 29% n'ont pas dépassé le niveau primaire et 30% ont le niveau scolaire du moyen. Sur cet effectif 77 ont déclaré n'avoir aucun métier.

<sup>22</sup> « Equipe EMPLOI » du CREAD : « Restructuration et emploi dans l'industrie » Revue Algérienne du Travail N°19 1987 P.91

<sup>23</sup> ANDRH « Contribution à l'étude... » op. Cité p.141

<sup>24</sup> Le taux de chômage est de 60.1% pour les jeunes de 16 à 19 ans en 1989.

Pour ceux qui ont acquis un métier, 30% disent l'avoir acquis sur le tas, 24% par le biais de l'apprentissage et 44% ont transité par un centre de formation professionnel.

En clair, sur 946.000 chômeurs enregistrés en 1989 seuls 102.000 ont bénéficié d'une formation professionnelle soit 10,7%, dont 2800 (soit 2,9%) d'une formation supérieure à un an <sup>25</sup>.

Pour justifier cette faiblesse des qualifications chez les travailleurs algériens, on avait pendant longtemps avancé l'argument de l'insuffisance des structures de formation professionnelle. Or il semble que cela n'est plus tout à fait le cas, car pour ce seul secteur, on dénombrait au 31/12/85, près de 33.000 postes de formation qui n'étaient pas opérationnels sur un total de 106.000 places pédagogiques, et ce en raison, selon l'A.N.D.R.H, de la non-disponibilité des équipements pédagogiques, ce qui représente un potentiel considérable non utilisé <sup>26</sup>.

Un autre argument, apparemment plus convaincant, est avancé pour marquer les contraintes en matière de formation. Il s'agit de l'étrécissement de l'éventail des formations externes et les exigences propres aux postes de travail, situation qui va amener certaines usines à prendre en charge, vaille que vaille, la formation de leur personnel.

Toutefois, n'ayant pas toujours les structures pédagogiques appropriées, « l'apprentissage - production » dispensé à l'usine, va constituer le mode dominant de ce type de formation. D'ailleurs, pour bon nombre d'entre eux, les travailleurs qualifiés présents dans l'entreprise sont incapables de faire

<sup>25</sup> Collections « Statistiques » « Situation de l'emploi en décembre 1989 » ONS N°33

<sup>26</sup> ANDRH « Contribution à l'étude ... » op. Cité p.141

valoir une quelconque certification technique, leur expérience industrielle à l'usine représentant leur seul acquit<sup>27</sup>. Ceci a pour conséquence le fait que la qualification sera moins liée à une formation technique dans un centre spécialisé, mais dépendra du bon vouloir des membres de l'équipe de travail.

Comme le note M. MEBTOUL « Le contact social entre ouvriers d'une même équipe de travail va représenter au sein du procès de travail, le mode dominant dans l'apprentissage du métier. L'ouvrier expérimenté ou *l'ancien* assure d'une manière tout à fait informelle le rôle de « formateur »<sup>28</sup>.

Pratiquement jusqu'à la fin de la décennie 70, la formation professionnelle a été assurée essentiellement, par les structures de formation du *Ministère du travail et de la formation professionnelle* et par les structures des Ministères techniques qui, en général, forment un personnel destiné aux entreprises de leur secteur propre.

Ce n'est qu'à la suite de pressions intolérables des besoins de formation, du fait notamment des déperditions scolaires, que les pouvoirs publics ont cherché à diversifier ces structures traditionnelles, en recourant à des structures complémentaires. C'est précisément en 1981 que sera votée une loi sur la redynamisation de l'apprentissage professionnel et l'élargissement de la formation en entreprise.

En ce qui concerne l'APPRENTISSAGE, même si la loi de 1981 en fait une obligation légale, tout en assurant l'entreprise d'une certaine assistance financière et technique (à l'adresse notamment des PME-MPI), sa portée est davantage limitée à une fonction d'adaptation du travailleur au poste de travail, plutôt qu'à une véritable formation technique élaborée.

---

<sup>27</sup> BOUTEFNOUCHET (op. Cité) cite les chiffres suivants qui illustrent bien cette réalité : en 1980 et selon les types de formation des travailleurs, 19% ont reçu une formation spécialisée, 61% une formation par expérience et 20% sans formation (p.126).

<sup>28</sup> M. MEBTOUL « Discipline d'usine... » op. Cité p.54.

Bien évidemment dans cette perspective, l'apprentissage peut jouer un rôle important pour permettre notamment aux jeunes chômeurs, d'acquérir une qualification rapide et une expérience qui les rendrait opérationnels dès leur accès à l'emploi, grâce à une combinaison « travail formation ».

C'est cependant LA FORMATION EN ENTREPRISE ou plutôt la dynamisation et l'élargissement de cette formation à l'ensemble des entreprises du secteur public, qui retient l'attention en ce début des années 80, car l'importance de ce type de formation, quand les conditions sont réunies pour son succès, est en effet indéniable, l'entreprise constituant un foyer de qualification par excellence.

Toutefois, les limites auxquelles se heurte la formation en entreprise sont objectives. L'entreprise qui impérativement accorde la priorité à son activité productive, aura tendance à ne développer des moyens de formation qu'en fonction de ses besoins propres et en rapport avec des types de qualifications données. Autrement dit, son niveau d'intervention dans la formation ne peut être qu'un appoint<sup>29</sup> et elle ne peut en aucune façon constituer une source alternative aux structures traditionnelles de formation, lesquelles doivent par contre être renforcées, en cadres compétents au moyen d'une valorisation du statut de cette catégorie de personnel.

En bref, les contraintes et insuffisances présentes dans le système de formation professionnelle, indiquent clairement les difficultés vécues par les collectifs de travail dans les usines et par extension les difficultés d'assimilation d'une culture d'entreprise, avec ce que cela suppose comme impact sur la stabilité du personnel. En effet, comme le souligne avec force, BOUTEFNOUCHET, « la formation professionnelle est sociologiquement partie intégrante d'une totalité solidaire sur laquelle elle influe. La formation professionnelle renvoie à

<sup>29</sup> CF : Ait BELKACEM « Autonomie et formation continue » Revue algérienne du travail N°20 (p.30)

l'histoire du pays, à l'économie dominante, à la culture populaire et aux caractères de la société dans son ensemble »<sup>30</sup>.

Ceci est d'autant plus vrai si l'on sait qu'une très forte proportion de la population active Algérienne est d'origine rurale. Dans ce contexte, la formation dépasse les seuls objectifs immédiats de maîtrise d'une qualification ou d'un métier, pour inclure d'autres dimensions telle la formation à la culture industrielle proprement dite.

### **B/ Le système des Salaires :**

La question des salaires a été vécue en Algérie comme une contrainte majeure à toutes les tentatives de stimulation de l'effort productif. En effet, dès le début de la décennie 70, de vives critiques sont portées à l'encontre du mode de rémunération en vigueur depuis l'indépendance. On s'accorde, en effet, à mettre sur le compte d'un « système de salaire non approprié » et d'un « système de stimulation inopérant », une part non négligeable de la démobilisation du travailleur et de son peu d'enthousiasme à l'égard du travail.

L'idée de mettre en place une nouvelle politique de salaire s'impose dès cette époque et aboutit le 5 Août 1978 à l'adoption de la loi N° 78-12 portant « statut général du travailleur » ( S.G.T. ). Le principal volet de cette loi comporte les grandes lignes d'un nouveau système de rémunération défini à l'échelle nationale et branches, à partir de l'année 1985.

Trois grandes périodes illustrent l'évolution du système de rémunération mis en place l'indépendance<sup>31</sup> : 1962-1979, 1980-1984 et 1985 à nos jours.

La première étape 1962-1979 se caractérise par la diversité des nomenclatures d'emplois et des systèmes de rémunération. Durant cette étape, les salaires et indemnités sont fixés par accord entre l'employeur et les salariés dans le cadre de conventions collectives, les grilles de salariés étant élaborées, en

<sup>30</sup> M. BOUCHEFNOUCHET « Les travailleurs en Algérie » op. Cité p.128

<sup>31</sup> En fait, à l'indépendance, on reconduisait pratiquement les dispositions de la loi française de Février 1950.

accord avec les représentants des travailleurs, par groupe d'entreprises, voire parfois par entreprise.

Jusqu'en 1973, la détermination des salaires se fera en l'absence de toute intervention de l'état. Il en résulta de fortes disparités salariales et des écarts importants entre salaire et prix, ce qui amena les pouvoirs publics à décider du blocage au 01/01/74 de toutes les formes de rémunération<sup>32</sup>.

Cette année 1974 marque le début d'une interventionnisme suivi de la part de l'état, avec pour objectif l'encadrement des revenus salariaux en vue d'en maîtriser les disparités<sup>33</sup>.

Cet objectif n'a pu cependant être atteint pour la raison bien simple que la concurrence par les salaires, à une époque de pénurie des compétences, constituait le recours ultime qui restait à l'entreprise pour retenir son personnel qualifié ou encore attirer vers elle les meilleurs qualifications.

Cette situation débouchait évidemment sur une importance mobilité professionnelle au profit principalement d'entreprises qui bénéficiaient de rentes de situation.

Ainsi donc, le blocage des salaires a joué dans un sens inverse de celui recherché par les pouvoirs publics, les entreprises bénéficiant de fait de marges de manœuvre dans la formation des revenus, aussi bien par le biais du système indemnitaire<sup>34</sup> que par la procédure du sur classement.

Ce qu'il faut retenir de cette première étape, c'est que c'est celle où les rémunérations étaient complètement déconnectées des performances économiques de l'entreprise. Ainsi, d'un côté, le salaire de base n'avait aucun lien avec le poste de travail, de l'autre, les indemnités qui représentaient en moyenne

<sup>32</sup> La Loi de finance pour 1974 stipule dans son article 28 : « aucun relèvement de traitement, salaire et indemnité ne pourra être opéré à compter du 1/1/74.

<sup>33</sup> Ainsi en 1976, l'éventail des salaires pouvait passer de 1 à 18 dans les hydrocarbures et de 1 à 8 dans les industries extractives. Voir Hadj LAZIB « le système des salaires » Revue du CENEAP N°6-1986 p.63.

<sup>34</sup> A. LELLOU cite le chiffre d'une 40ème de type d'indemnités servies en entreprise (« l'entreprise publique restructurée » Revue du CREAD N° 12 -1987 p.19)

de 30 à 60% du salaire de base, n'étaient également alignées sur aucun objectif économique, mais visaient davantage à contourner la politique de gel salaires pour offrir des compléments de revenus aux travailleurs.

En fait, le seul intéressement des travailleurs, sensé être relié aux résultats de l'entreprise, concernait « la participation aux bénéfices » prévue par les circulaires présidentielles N° 362 du 06/07/79 et N° 1628 du 01/09/77.

Ces circulaires qui assimilaient les bénéfices aux résultats comptables n'eurent cependant pas l'impact souhaité car elles écartaient inévitablement de leur champ d'application des entreprises importantes qui connaissaient un déficit structurel du fait de la politique de blocage des prix qu'elles subissaient.

Un autre aspect qui limitait également les effets de cet intéressement a trait au principe d'égalitarisme dans la distribution des quotes - parts du bénéfice entre les travailleurs, ce qui n'impliquait que la simple présence du travailleur à l'usine et ne discriminait pas par rapport au travail fourni. Ceci n'a pas manqué de créer des injustices et d'aiguiser les conflits entre direction et travailleurs<sup>35</sup>.

La deuxième étape 80-84, marque la volonté de l'état central de mettre en place une nouvelle politique des salaires. Cette dernière sera codifiée dans la loi 78-12 portant S.G.T, et se concrétisera progressivement au cours des années 1980-84, l'objectif recherché étant l'harmonisation des salaires à l'échelle nationale et leur liaison avec l'évolution des résultats économiques de l'entreprise.

En clair, il s'agit de mettre en place une méthode nationale de classification de tous les secteurs, branches d'activités et qualifications professionnelles, ainsi qu'une grille nationale des salaires entre les différentes branches et secteurs.

---

<sup>35</sup> A. BOUYACOUB (« L'entreprise publique industrielle » op. Cité p.214) indique qu'au cours de la décennie 70, l'année de la promulgation des circulaires a été celle où le nombre de conflits a été très élevé.

L'année 1985, qui marque le début de la troisième étape, a vu la mise en application et l'extension du nouveau système de rémunération à la majorité des branches et secteurs.

Le nouveau système en vigueur peut se définir ainsi : de la nomenclature nationale des postes de travail découlent les nomenclatures sectorielles qui permettent alors à chaque entreprise d'extraire ses postes de travail pour établir sa grille de cotation.

Concrètement le système de rémunération se décompose de trois parties<sup>36</sup> :

- La salaire de base<sup>37</sup>, ici la grille indiciaire comprend vingt catégories subdivisées en 78 sections de classement qui sont autant de salaire de base<sup>38</sup>.

- Le régime indemnitaire est lié aux conditions du travail, à l'organisation du travail et à l'expérience de chaque travailleur, et comprend cinq types d'indemnités : l'indemnité d'expérience professionnelle, l'indemnité forfaitaire de service permanent, l'indemnité de zone (zones défavorisées et emplois jugés prioritaires) et enfin les indemnités de nuisances (exceptionnelles) et de travail posté.

- Enfin, il y a les primes de stimulation qui récompensent l'effort et les gains de production et de production et de productivité, en l'occurrence : la prime de rendement individuel (P.R.T.) et la prime de rendement collectif (P.R.C.)<sup>39</sup>.

1- S'agissant du salaire, la première remarque qui s'impose concerne la faiblesse des écarts entre les catégories et entre les sections avec pour conséquence un écrasement des salaires de base<sup>40</sup>, la promotion d'une catégorie à une

<sup>36</sup> Décret 85-03 du 5/1/85 qui fixe l'échelle nationale indiciaire relative aux salaires.

<sup>37</sup> Le salaire de base mensuel est le produit de l'indice médian de la section dans laquelle est situé le poste de travail, par la valeur monétaire du point indiciaire (au départ 10DA).

<sup>38</sup> Catégorie 1 à 9 (3 sections par catégorie), 10 à 13 (4 sections) et 15 à 20 (5 sections).

<sup>39</sup> Décret N° 80-84 du 23/2/80 : les taux maximaux sont 10% pour la PRI, et 30% pour la PRC.

<sup>40</sup> L'éventail des postes est réparti dans une échelle indiciaire qui comprend 20 catégories allant de 100 à 800 points (soit 1 à 8) ; l'espace d'une catégorie à une autre, en progression géométrique, est de l'ordre de 11%.

autre ou d'une section à une autre apparaît alors comme peu motivante pour les travailleurs.

Par ailleurs, dans la mesure où il s'agit d'une grille applicable uniformément et dont la confection est très détaillée, l'entreprise ne dispose d'aucune marge de manœuvre lui permettant d'offrir davantage aux travailleurs les plus méritants. Ces derniers n'ayant alors rien à espérer d'un système de salaire rigide, travaillent inévitablement moins et sont démobilisés car n'aspérant à aucune promotion ou amélioration de leur revenu.

Les solutions à promouvoir se résument toutes en une seule alternative : offrir une capacité d'initiative à l'entreprise et donc une capacité de négociation avec les travailleurs. Dans cet ordre d'idée, une réflexion a été menée sur la question par ce que l'on a appelé « les réformateurs ».

Ces derniers préconisent la définition à l'échelle centrale, d'une méthode nationale de classification de référence, une sorte de « Tronc Commun » de quelques critères qui seraient appliqués à l'ensemble des entreprises, les autres critères devant relever d'une application décentralisée au niveau de la branche.

Ainsi, il y aurait autant de grilles de salaires qu'il y a de branches, la confection de la grille de salaires relevant de cette dernière dans le respect des minima et maxima fixés par le centre <sup>41</sup>.

Ces aménagements permettraient de ce fait à l'entreprise de pouvoir prendre en charge les activités spécifiques, les différences de valeurs entre les travailleurs, les différences de caractéristiques entre poste afin de pouvoir privilégier les plus importants ...

2- En ce qui concerne les indemnités, et en laissant de côté les remarques de détail, on peut dire qu'ici aussi, les procédures introduites par les textes d'application du S.G.T. pèchent par une trop grande rigidité, ne laissant pas beaucoup d'initiative à l'entreprise. Les aménagements qui pourraient être faits,

doivent prendre en compte l'idée de permettre la création d'indemnités par voie réglementaire et donc, envisager la possibilité pour une entreprise ou une branche de proposer la création d'indemnités spécifiques, adaptées à ses activités et ses contraintes propres.

3- Enfin, en ce qui concerne le système des stimulants matériels, le décret 80-48 du 23/02/80 introduit, à travers 2 primes rendement, l'une individuelle (PRI) l'autre collective (PRC), l'élément variable du salaire qui permet de stimuler les résultats du travail. Ces primes sont donc, dans leur essence, différentes de l'intéressement au bénéfice ;

- En ce qui concerne la P.R.I. dont l'article 15 fixe le taux mensuel pour chaque travailleur à un maximum de 10% du salaire de base, elle vient sanctionner aussi bien le rendement individuel de chaque travailleur que son comportement dans son travail. En d'autres termes la P.R.I. tente de dissuader le travailleur contre l'absentéisme, l'indiscipline et le laissez - aller.

- En ce qui concerne la PRC, il s'agit d'une prime variable attribuée mensuellement à chaque collectif de travailleur pour récompenser ses performances de production. Son taux est fixé dans un éventail de 0 à 30%, selon le degré de réalisation des objectifs assignés. Instaurée dans le but de favoriser l'accroissement de la production, cette prime va cependant montrer ses limites dans la pratique car peu de collectifs atteindront réellement leurs objectifs de production du fait des nombreuses contraintes subies par l'unité (pannes des machines, difficultés d'approvisionnement ...).

Il semble d'ailleurs que peu d'entreprises aient appliqué intégralement ces textes et qu'elles ont fini par distribuer des primes « d'intéressement » pour éviter les conflits, car « ces primes sont aux yeux des travailleurs, non des revenus supplémentaires sanctionnant des objectifs précis mais des éléments de

---

<sup>41</sup> Voir Cahiers de la Réforme ENAG édition 1989 pp. 165/224.

leurs salaire »<sup>42</sup>. La conséquence en est que ces primes ont été utilisées pour encourager les travailleurs, même quand le résultat était déficitaire.

- Enfin, un autre texte, le décret N° 88-221 du 02/11/88 relatif à « la participation aux résultats des entreprises » est venu corriger certaines faiblesses des circulaires 632 et 1628 dont il a été question précédemment. Le but visé est d'élargir le concept de « résultat » à d'autres aspects. Ainsi, la réalisation d'un bénéfice ne suffira plus pour permettre sa distribution ; cinq autres critères doivent également être pris en compte dans le nombre de points que l'entreprise doit totaliser pour avoir droit à la répartition<sup>43</sup>.

Ceci tend évidemment à donner une dimension économique aux résultats, au lieu et place de la simple dimension comptable.

A l'issue de cette brève présentation des divers systèmes de rémunération qu'a connu le pays depuis l'indépendance, on peut dire que le S.G.T a constitué dans l'évolution général, une réelle révolution, en particulier par les transformations qu'il a apporté à l'arsenal des instruments de la gestion des ressources humaines et à la législation du travail.

Cependant, concernant le nouveau système de rémunération, son contact avec la réalité a vite montré ses limites du fait surtout d'une stricte rigidité des textes. En effet, l'objectif d'assainissement qui était visé, au lieu de concrétiser le principe d'harmonisation recherché, a au contraire abouti à une situation d'uniformisation prononcée qui a réduit considérablement le pouvoir de décision de l'entreprise, l'ensemble des éléments de la rémunération étant, en pratique, imposé par la loi.

La rigidité du système a davantage été ressentie depuis l'instauration de la nouvelle forme d'organisation de l'économie qui fait la part belle au marché<sup>44</sup>.

<sup>42</sup> A. BOUYACOUB « La gestion de l'entreprise industrielle.. » p.214

<sup>43</sup> Ces 5 critères sont : le taux de réalisation de l'objectif de production, la productivité du travail, les coûts et prix de revient, le taux d'utilisation des capacités de production, enfin le respect du programme d'investisse.

<sup>44</sup> Loi N° 88-01 du 12/1/88 portant « Orientation sur les entreprises publiques économiques »

En effet, dans le cadre de l'autonomie des entreprise, l'adaptation des dispositions du S.G.T. aux nouveaux mécanismes économiques, s'impose comme une évidence. Il s'agira d'en faire désormais l'instrument qui contribuera à la consolidation de cette autonomie, en rendant la pleine initiative de la gestion des ressources humaines et de ses instruments, à l'entreprise.

D'où la nécessité d'une révision radicale des systèmes de postes de travail, des salaires, primes et indemnités dans la perspective de mieux prendre en considération le mérite personnel, la qualité du travail l'effort et le sérieux dans le travail.

L'expérience a bien montré que la désaffection à l'égard du travail, le laisser-aller et la multiplication des conflits, étaient principalement liés : à l'injustice dans la récompense des efforts aux formes d'intéressement à caractère politique plutôt qu'économiques, et au positionnement du pouvoir d'appréciation et de décision en dehors de son foyer naturel : l'entreprise.

Toutefois, il est évident que cette dernière, à elle seule, ne peut être la source de résolution de tous les problèmes qui se posent au travailleur. En effet, certains de ces problèmes échappent objectivement à l'emprise de l'entreprise et se situent dans son environnement externe. Avant d'aborder plus en détails ce dernier aspect, nous dirons simplement quelques mots sur le rapport qu'entretient cet environnement avec la question salariale.

En effet, le système salarial, quelque soit sa cohérence et la rigueur de sa constitution, ne peut en aucun cas garder sa signification originelle telle qu'elle se retrouve dans les principes retenus dans les économies développées à travers notamment la tentative d'aboutir à une taylorisation du travail - si l'application de l'incitation matérielle n'a plus de sens au contact de la réalité sociale dans laquelle se meut le travailleur.

En clair, le salaire, par définition monétaire, achète de moins en moins de biens, non pas tellement du fait d'une perte quantitative de son pouvoir d'achat,

mais bien plus du fait d'une « transformation quantitative de la sphère des échanges qui n'obéit plus, en certains domaines, à la loi de la valeur, fondement du salarial »<sup>45</sup>.

Autrement dit, pour reprendre les termes de A. KENZ, « il ne suffit pas d'être pris en charge par la caisse de sécurité sociale pour bénéficier de soins, ni non plus d'avoir la qualité d'argent pour louer un appartement ni enfin d'attendre l'arrêt de bus pour se rendre à son travail. Le problème c'est qu'il n'y a pas assez de logements, il n'y a pas assez de médecins, il n'y a pas assez de bus ».

Ce n'est donc pas uniquement le niveau des salaires qui peut constituer l'élément décisif de la stabilité des travailleurs, mais toute la sphère des échanges qui doit répondre de manière qualitative et quantitative aux exigences de la reproduction de la force de travail, par la capacité de la société à mettre à la disposition du travailleur, en échange de son salaire : le logement, la santé, le transport etc.

La forme de résistance la plus originale des travailleurs du secteur public à l'organisation de travail, a été le rejet sans nuance par l'immense majorité des travailleurs, de l'instrument qui a priori devait leur permettre de prendre en main leur destin sur le lieu de travail : la gestion socialiste des entreprises<sup>46</sup>

### **C/ Le Statut du travailleur dans l'entreprise**

L'objectif avoué par les textes de 1971, visait le réaménagement du pouvoir dans l'entreprise, pour permettre aux travailleurs, d'exercer une fonction de contrôle de la gestion de l'entreprise, contrôle non seulement technique mais également politique selon les termes de la charte.

---

<sup>45</sup> A. KENZ « Monographie d'une expérience industrielle »(p.388) cité par A. MEBTOUL « Discipline d'usine ...» p.127

<sup>46</sup> Charte et Ordonnance du 16/11/71 portant GSE.

En réalité, à travers la Gestion Socialiste des Entreprises c'est davantage une tentative de compromis entre travailleurs et responsables qui a été recherchée en vue d'instaurer une certaine « paix sociale » durant une période caractérisée par la constitution accélérée des collectifs de travail et la multiplication des conflits sociaux.

Dans la pratique, on assiste à une participation préparée et contrôlée à divers niveaux par le triptyque «direction/syndicat/cellule du parti unique », qui a accaparé le peu de pouvoir dont disposait encore l'entreprise, poussant ainsi la majorité des travailleurs à opter pour une stricte marginalisation en l'absence de contrôle direct sur leurs conditions de travail et d'existence.

Cependant, alors que cette catégorie de travailleur se démarque totalement de la G.S.E., les cadres et surtout les agents de maîtrise vont investir l'assemblée des travailleurs (instance élue)<sup>47</sup>.

Cette appropriation massive de l'assemblée des travailleurs (A.T.) par la maîtrise, constitue de fait une tentative pour réaliser une promotion sociale impossible à atteindre autrement pour cette catégorie de travailleurs<sup>47</sup>.

En fait, deux mécanismes sont en action dans la G.S.E. qui contrebalancent de toute façon l'intervention du « travailleur gestionnaire » :

- Le premier est lié à la concentration de fait des pouvoirs de gestion entre les mains du conseil de direction.
- Le second montre que l'action des structures de gestion l'emporte largement sur l'action politique et syndicale au sein des instances élues, ces dernières privilégiant elles - mêmes les tâches administratives<sup>48</sup>.

Par ailleurs, si l'on sait qu'au plan de l'organisation de l'entreprise, l'état en assure totalement la maîtrise, faisant de l'entreprise un simple instrument à

<sup>47</sup> Voir pour plus de détails sur cette question : M. MEBTOUL « discipline d'usine... » pp. 189/206.

<sup>48</sup> Comme le note GHEZALI « Les élus tentent de tirer profit de leur mandat en recherchant le bénéfice de promotions inconsidérées, ce qui renforce l'emprise de la direction sur les AT devenues dociles » in M. GHEZALI « La participation des travailleurs à la GSE » OPU 1981 p.94

son service, on peut, à juste titre, dire avec H. GOURDON que « l'organisation socialiste de l'entreprise, c'est l'organisation de l'état dans l'entreprise »<sup>48</sup> ou encore, que la G.S.E. n'est rien d'autre qu'un « processus compensatoire à la gestion étatique ».

L'autonomisation des collectifs des travailleurs (qui se distancient aussi bien par rapport à l'A.T. et à la cellule du parti, que vis à vis des organes de gestion qu'ils perçoivent comme incapables d'apporter une réponse sociale à leurs préoccupations socioprofessionnelles) va aiguïser les conflits structurels liés à l'organisation du travail et aux relations professionnelles.

Ainsi, tandis que la G.S.E visait la paix sociale, on voit réapparaître les malaises et phénomènes traditionnels de résistance, tel le laisser - aller, l'absentéisme et le manquement à la discipline.

En fait, par delà les problèmes de représentativité, c'est la G.S.E. conçue comme cadre global de concertation qui est remise en cause car l'entreprise, siège de toutes les demandes sociales, s'avère incapable d'apporter des réponses satisfaisantes à certains problèmes liés aux conditions de vie des travailleurs.

D'ailleurs, le système de la G.S.E., réduit à la double fonction de gestion des œuvres sociales et d'appareil syndical, était déjà en crise lorsque les réformes économiques portant autonomie des entreprises lui portèrent le coup de grâce. En effet, la G.S.E. telle que codifiée par les textes de 1971 s'est trouvée vidée de son contenu, suite aux attributions accordées aux nouveaux organes des entreprise publiques par les textes de 1988 sur l'autonomie de l'entreprise.

On assiste donc à une abrogation de fait des attributions accordées aux organes de la G.S.E. et, comme le note bien à propos, R.N. SAADI, « seule la

---

<sup>48</sup> Voir pour des détails : M. MEBTOUL « Discipline d'usine.. » op. Cité pp. 199/206

<sup>49</sup> H. GOURDON « Citoyens, travailleurs, frères » Annuaire de l'A.F.N 1977(cité par R.N SAADI « l'entreprise socialiste... » op. Cité p.34

contrainte constitutionnelle et les exigences d'une *stratégie politique* expliqueraient le maintien formel de certaines dispositions de la G.S.E. »<sup>50</sup>.

### SECTION -3-

#### 2<sup>ème</sup> SERIE DE DETERMINANTS DE L'ATTITUDE DE RETRAIT PAR RAPPORT AU TRAVAIL : LES ENJEUX QUI SE DEROULENT A L'EXTERIEUR DE L'ENTREPRISE

Les déterminations de l'attitude négative des travailleurs à l'égard de l'organisation ont été identifiés, dans le titre précédent, à partir du travailleur en tant qu'*individu en situation de travail*. Le statut d'entité pleinement autonome qu'est en train d'acquérir l'entreprise publique algérienne, peut permettre d'envisager la capacité d'une maîtrise progressive de ces déterminants (formation, système de rémunération et statut de travailleur).

Les éléments que nous allons examiner à présent et qui contribuent également à perturber l'homme dans son activité productive, trouvent cependant leur origine dans l'espace «hors entreprise», l'espace des conditions sociales d'existence et de citoyenneté, qui interpelle non plus directement l'entreprise, mais la société dans son ensemble.

C'est toute la problématique des attitudes et des pratiques sociales singulières produites par un environnement socioculturel qui entre souvent en conflit avec la rationalité économique et organisationnelle de l'entreprise, que nous allons tenter d'effleurer dans cette troisième section.

Le processus d'industrialisation saisi sous l'angle d'une technologie nouvelle importée d'ailleurs et qui suppose un savoir - faire et un système de valeur d'accompagnement, a été vécu à l'origine comme fondamentalement étranger à la réalité algérienne.

---

<sup>50</sup> R.N SAADI « les effets de la réforme portant autonomie sur la GSE » Revue Algérienne du Travail N°20 1989 p.25 (l'auteur traite exhaustivement de cette question).

En effet, la première spécificité de cette force de travail, réside dans le fait qu'elle est en majorité d'origine rurale.

La culture sociale du travailleur Algérien, lequel s'est ainsi trouvé confronté à l'introduction brutale d'un transfert de technologie massif, a été entièrement sous-estimée. Il semble que l'on ait ignoré que le fait que les techniques et connaissances ne sont pas neutres, qu'elles ne peuvent s'épanouir efficacement que si elles s'intègrent dans un environnement social et culturel adéquat.

Il découle de cela que le travailleur algérien, loin d'exercer son activité selon les prescriptions formelles de l'organisation de travail, a plutôt manifesté, sous différentes formes, son hostilité à un outil de production qu'il n'arrivait pas à dompter. En effet, pour reprendre les termes de M. MEBTOUL c'est « toute la personnalité de l'ouvrier qui est engagé dans son activité. En la sous - estimant (...) c'est inévitablement aboutir à l'usine à ce divorce entre d'une part le procès de travail théorique (...) et d'autre part le procès de travail réel »<sup>51</sup>.

L'absentéisme et le laissez aller constituent d'ailleurs les formes marquantes de résistance qu'oppose le travailleur à l'activité industrielle.

Dans ce sens, on peut dire que c'est l'éducation en générale et la formation professionnelle en particulier qui n'ont pas joué leurs rôles en vue d'assurer l'adaptation du travailleur, issu d'un milieu traditionnel, à un mode de travail très rationnel.

Il devient donc inévitable que la masse importante de travailleurs sans qualification ou faiblement qualifiés, va, comme le souligne encore MEBTOUL « rythmer son temps de travail à l'usine non pas tant sur la logique socio-organisationnelle prévue par les responsables de l'usine, mais plus en fonction de ses préoccupations liées à la vie sociale qui est la sienne » .

---

<sup>51</sup> A MEBTOUL « Discipline d'usine... » p.171

C'est précisément à travers les préoccupations des travailleurs dans le champ de leur vie sociale (hors - entreprise) que nous allons tenter de saisir une autre forme de signification des résistances ouvrières.

#### **A/ Les conditions de vie des travailleurs :**

Ce qui est en question ici, ce sont les conditions de vie des travailleurs dans l'espace « hors - travail ». Celles-ci posent la difficile question de la conciliation de la discipline du travail et des contraintes de la vie sociale, en clair, les conditions de reproduction de la force de travail.

Comme le note S. CHIKHI, si dans les pays développés « la formation, l'école, le transport, le logement et l'administration ont été recomposés pour rendre la forme de travail disponible là où le travail la requiert »<sup>52</sup>, cette articulation entre l'espace de travail et l'espace hors - travail se caractérise plutôt par un ensemble de problèmes et de contraintes sociales qui interpellent quotidiennement l'homme sous des diverses formes : problème de logement , de transport, défaillances des services publics, des services de santé, indisponibilité dans le temps et l'espace des biens de consommation etc.

Le travailleur est aussi placé dans un contexte social qui nourrit inévitablement l'instabilité au travail.

On devine les conséquences d'une telle situation sociale : « protestations, indiscipline, absentéisme (...), sont alors les formes spécifiques par lesquelles les ouvriers réagissent à l'intérieur de l'usine au désordre et à son corollaire l'injustice qui structure les rapports entre l'usine et la vie »<sup>52</sup>.

C'est précisément pour sortir de ce cercle vicieux que le travailleur algérien a toujours recherché les voies les plus singulières pour se hisser au dessus de sa condition sociales, comme nous allons le voir à présent.

<sup>52</sup> S. CHIKHI « le travail en usine... » op. Cité p.18

## **B/ La mobilité sociale**

La mobilité sociale comme forme de promotion sociale a toujours été liée en Algérie à la question fondamentale de la perception par le travailleur de la « condition ouvrière » comme statut dévalorisé socialement<sup>53</sup>.

Cette dévalorisation du statut social du travailleur productif mène alors à une attraction globale du personnel vers les tâches improductives, l'exercice de la technique ou le recours à l'outil étant considérés plus comme une sanction sociale que comme un moyen de promotion. A contrario, la fonction administrative acquiert un statut noble du fait qu'elle est sensée permettre l'acquisition d'un certain pouvoir, et d'un revenu confortable<sup>54</sup>.

On assiste alors à un gonflement démesuré des emplois administratifs avec des aberrations du type « l'ouvrier qualifié devient : le chef d'équipe, le technicien : chef de service et l'ingénieur : le cadre gestionnaire »<sup>55</sup>, ce qui entraîne une dissuasion de tout effort productif tendant à améliorer la productivité du travail.

En plus de l'impact sur la productivité du travail, cette mobilité irrationnelle au sein d'une même entreprise a eu des conséquences négatives sur l'équilibre et la cohésion des collectifs de travail, et a créé des sentiments d'injustice chez les travailleurs incapables de bénéficier de telles « promotions ».

Une seconde forme de mobilité sociale qui a eu largement cours avant l'application du S.G.T.<sup>56</sup>, est la mobilité interentreprises, rendue possible par les fortes disparités salariales. L'instabilité occasionnée a été à la mesure des contradictions relevées dans les systèmes de salaires au cours des décennies 60 et 70. Il s'agissait alors d'améliorer son statut social en améliorant son revenu

<sup>53</sup> N. SAFIR « Emploi, Industrialisation.. » développe largement cette question (p.219/267)

<sup>54</sup> Avant la mise en place du SGT, une dactylographe, par exemple, touchait deux fois le salaire d'un mineur .

<sup>55</sup> S. CHIKHI « le travail en usine » op. Cité p.8

<sup>56</sup> Avant donc l'uniformisation des systèmes de salaires à l'échelle nationale.

mensuel. Cependant avec le développement du chômage et l'apparition de tensions durables sur le marché du travail, la mobilité professionnelle n'est plus de mise.

Aussi, face à la cherté de la vie et à la chute du pouvoir d'achat au cours des dernières années, cette contrainte a été contournée par le développement d'un phénomène qui a pris une ampleur remarquable : il s'agit du travail au noir comme activité secondaire pour arrondir les fins de mois (trabendo, affairisme).

Bien évidemment, le travailleur est de nouveau amené à arbitrer entre sa présence dans l'entreprise et la nécessité de s'adonner à ses activités parallèles qui parfois sont très substantiellement rémunératrices à « journée de travail identique », par rapport à l'activité salariée.

La conséquence en est que ces nouvelles formes de valorisation du temps « hors - travail » finissent par imposer leurs normes au temps de travail.

Ainsi, certains travailleurs en arrivent à chercher des sanctions du type « mise à pied », car cela permet de consacrer davantage de temps à l'activité hors - usine, en vue de réaliser ce supplément de revenu qui compense largement leur maigre salaire de travailleur.

### CONCLUSION DU CHAPITRE

En partant de la réalité complexe de l'entreprise publique Algérienne, nous avons tenté de comprendre, **d'abord**, la nature des attitudes et comportements par lesquelles le travailleur tente d'affirmer son opposition, *sur son lieu de travail*, à ses conditions de travail et d'existence ; **ensuite**, la nature des motivations et autres déterminants de ces attitudes et comportements.

I/ Les formes de résistance au travail sont, nous l'avons dit, multiples et diverses : indiscipline, révoltes individuelles ou collectives, indifférence à l'effort, ralentissement de la production, baisse de la productivité, absentéisme, turn - over ..., et l'on oublie.

Nous avons, toutefois, privilégié trois expressions qui nous ont paru les plus représentatives du malaise et de la dégradation du climat social et des relations de travail dans l'entreprise : il s'agit *d'abord*, de la faiblesse de la productivité du travail, *ensuite*, de l'ampleur de l'absentéisme et du turn-over (retrait physique ponctuel ou définitif de l'organisation), *enfin*, de l'accroissement des accidents de travail (expression d'une inadaptation au poste de travail ou d'un refus de se plier aux règles de conduites de l'organisations).

Il s'agissait donc là de forme spécifiques de révoltes par lesquelles le travailleur réagit, soit aux contraintes internes à l'organisation de travail, soit aux contraintes qui structurent les rapports entre l'organisation de travail et la vie de ce travailleur en tant que citoyen, consommateur, entité culturelle...

A) *En ce qui concerne les contraintes externes*, nous en avons identifié un certain nombre : cela va de l'inadaptation de l'homme à une organisation rationnelle du travail ou à un procès de travail complexe, aux multiples tracasseries de la vie sociale qui rendent précaires les conditions de reproduction de la force de travail, en passant par des pratiques irrationnelles mais néanmoins justifiées par une importante détérioration du pouvoir d'achat.

Même si cet ensemble de contraintes interpellent la société globale (et les choix dominant de cette société) plutôt que l'entreprise en tant qu'unité de production, nous sommes devant une situation singulière car c'est toujours dans l'espace - Entreprise que le travailleur exprimera son mécontentement et ses révoltes. L'entreprise est bien évidemment démunie face à cela.

B) *Quand aux contraintes internes à l'organisation de travail* et qui peuvent interférer, à des degrés divers, sur l'attitude de l'homme à l'égard de l'organisation, sur sa stabilité ou encore sur l'intérêt qu'il peut porter à sa tâche, elles sont également nombreuses. Elles s'inscrivent dans les systèmes de

recrutement, de formation, de promotion, de rémunération, dans les relations de travail, dans les conditions de travail etc...

Nous en avons, quand à nous, privilégié trois qui nous paraissent les plus pertinentes dans l'entreprise algérienne : la qualification et par extension la formation, le mode de rémunération et de stimulation, enfin le statut du travailleur et les relations de travail. Nous avons vu que dans le cadre de l'entreprise Algérienne, ces trois éléments ont failli à leur rôle, provoquant la démobilisation des travailleurs, une forte instabilité et la multiplication des conflits avec pour conséquence directe, une stagnation, voire une régression de la productivité du travail.

Toutefois, si jusqu'à une époque récente, l'entreprise n'était en quelques sorte pas justiciable d'une telle situation, du fait de son rôle d'instrument passif entre les mains d'un pouvoir central omniprésent, il n'en est plus de même désormais, étant donnée son intégration dans un processus de restauration de son autonomie sur l'ensemble des instruments de sa gestion.

Ce sont donc certaines des causes et conséquences de la démobilisation du travailleur à l'égard du travail et de l'organisation du travail. Il est bien évident qu'il est difficile de saisir la part relative de chacune d'elles dans l'explication des phénomènes en question, sauf à mener une série d'études complexes impliquant une participation active des travailleurs concernés, ce qui n'est pas facile.

De plus les formes de résistance dont il a été question jusqu'à présent ne concernent pas de la même façon toutes les catégories de travailleurs et les causes avancées n'ont pas toutes la même importance à l'égard de chacune de ces catégories de travailleurs.

## **CHAPITRE -2-**

### **LES DIVERSES RESISTANCES AU TRAVAIL DANS LE CAS DE LA S.E.W.O**

#### **SECTION -1-**

#### **Présentation et analyse de l'activité de la Société d'étude de la Wilaya d'Oran (S.E.W.O)**

##### **PAR-1- Présentation de la S.E.W.O**

Dans cette section nous tenterons de présenter brièvement la S.E.W.O. Aussi, après avoir examiné le statut juridique, la vocation et l'organisation de cette entreprise, nous déterminerons les principales caractéristiques de son environnement.

#### **I/ Statut Juridique et Vocation de la S.E.W.O**

La Société d'Études de la Wilaya d'Oran , par abréviation S.E.W.O est une Entreprise Publique Locale ( E.P.L ), sous tutelle de la Wilaya d'Oran, créé par Arrêté interministériel du 11 Avril 1979 entre les Ministères de l'intérieur et celui de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Construction ; La Société est devenue opérationnelle à compter du 1<sup>er</sup> Avril 1980.

Cette société a été érigée pour répondre à la politique de développement local qui s'est traduite à partir de 1975 par la création d'un certain nombre de moyens de réalisation et d'études, devant prendre en charge la réalisation des différents programmes de développement de la Wilaya.

Dans ce cadre, la S.E.W.O devait fournir à sa tutelle (la Wilaya d'Oran) l'assistance tant au niveau de la conception des projets qu'à celui de leur réalisation.

Autrement dit, sa vocation initiale était la prise en charge totale ou partielle :

\* Des études d'architecture, de Génie Civil et de Corps d'état Secondaires (Électricité, Plomberie Sanitaire, Chauffage, Climatisation ...).

\* Et des missions de suivi et contrôle de la réalisation des projets sur les plans quantité et qualité des travaux.

Sur une période de quelques dix années, la S.E.W.O a évolué d'une manière satisfaisante, aidée en cela, d'une part, par la situation de monopole et, d'autre part, par la coopération technique étrangère jusqu'en 1987.

A partir de 1990, et en vue, d'une part, de contrecarrer les effets de la crise du secteur du bâtiment et, d'autre part, de la concurrence par les bureaux d'études privés, la Direction de la S.E.W.O a entrepris un certain nombre d'actions dans le but de diversifier les créneaux d'activité (voir plus loin).

### **II/ Organisation de la S.E.W.O**

L'organigramme appliqué par la société depuis 1985, inspiré d'un organigramme-type défini par le ministère de l'intérieur, étant devenu obsolète, un nouvel organigramme a été mis en place en janvier 1990. Cet organigramme prévoit principalement:

\* *La direction*, à laquelle se trouvent rattachés : le secrétariat, la cellule contrôle de qualité des études et contrôle de gestion et la cellule informatique ;

\* *Le département technique*, constitué de cinq services : Service architecture, Service béton armé et charpente métallique, Service corps d'états secondaires, Service marchés, métrés et études de prix, enfin le Service suivi et coordination.

\* *Le département administration et finances*, constitué de deux services : Service finances et comptabilité, Service personnel et administration générale.

N.B. Chaque service se compose de deux à trois sections.

### **III/ L'Environnement de la S.E.W.O :**

La Société a évolué durant ces dernières années dans un environnement très difficile, voire hostile, du fait, aussi bien, de la crise profonde que connaît le

secteur du bâtiment, que de l'absence de règles de jeu claires. Des contraintes de divers ordres ont compliqué son fonctionnement. Parmi ces contraintes, on cite :

**A/ Des plans de charge très réduits par rapport aux capacités de la société :**

En effet, malgré son caractère public, aucune priorité ne lui est accordée, par la tutelle (Wilaya), dans la répartition du plan de charge «études».

Les nombreux concours d'études, auxquels elle a eu à participer ont été, souvent, largement remportés par des bureaux d'études privés dont les offres s'avéraient très compétitives, notamment, compte tenu de leurs effectifs très réduits (donc moins de charges que la S.E.W.O).

En fait, les opérations décrochées par la S.E.W.O, l'ont été, selon ses responsables, souvent, sur la base de connaissances personnelles du Directeur.

**B/ Difficultés d'instaurer des relations de partenariat avec les principaux Maîtres d'ouvrages** (direction de l'Urbanisme et de la Construction, Direction administration locale, O.P.G.I, Direction de la Santé, de l'Éducation, A.P.C ...).

A titre d'exemple, un contentieux avec l'OPGI d'Oran, qui se chiffre à plus de trois Millions de Dinars, demeure non réglé depuis 1992.

**C/ Accumulation des retards dans le paiement des notes d'honoraires** (dont les délais sont souvent supérieurs à six mois), le plus souvent pour des motifs non fondés (mission contractuelle non respectée par société, document ou plans non transmis...) ou pour des motifs qui pénalisent injustement la S.E.W.O (insuffisance de l'autorisation de programme, absence de crédit de paiement...).

**D/ Absence de relation de partenariat avec les organismes financiers.** La banque refuse la prise en charge sérieuse des problèmes financiers qui asphyxient la société (plafond du crédit bancaire insuffisant par rapport aux besoins, règles de jeu non définies concernant notamment la rémunération de ce crédit, les intérêts moratoires).

**E/ contentieux fiscal et parafiscal pesant lourdement sur la trésorerie de la société :**

La précarité de la trésorerie a rendu difficile le respect des délais établis avec les organismes concernés en vue d'apurer les arriérés fiscaux et parafiscaux.

**PAR -2- Analyse de l'activité de la S.E.W.O  
à travers les principaux agrégats :**

Pour les principaux agrégats que nous allons étudier ci-après, l'évolution sera observée sur une période de dix années, allant de 1986 à 1995. Le choix de cette période se justifie, d'abord, par les données mis à notre disposition, et par le désir d'examiner cette évolution sur une période antérieure à 1989 ( début des réformes) à savoir 1985 – 1988, l'intérêt étant que l'exploitation et la gestion durant ces dix années, s'est déroulée dans des contextes économiques et sociaux très différents.

L'objet de notre étude étant cependant différent, nous nous contenterons de l'observation de quelques améliorations et faiblesses enregistrées durant cette période.

**I/ Montant, structure et évolution du chiffre d'affaire:**

Le chiffre d'affaire de la société est constitué essentiellement de la facturation des prestations (étude et suivi) pour le compte des différents maîtres d'ouvrages (clients) : O. P. G. I (en matière études de logements), D.U.C (directions de l'urbanisme et de la construction) et D.E (direction de l'éducation) en matière d'étude d'équipements (lycées, écoles fondamentales ,centre de santé...)

Années	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Chiffre D'affaires (milliers DA)	2413	3590	5385	5044	6311	5382	4934	4411	4625	10033

*Nous remarquons à partir de ces chiffres:*

1° Une évolution plus ou moins stable (une augmentation de l'ordre de 50% pour chaque année) entre 1986 et 1989 (situation de monopole).

2° Une évolution en dents de scie entre 1990 et 1995, avec des chiffres d'affaires assez importants en 1990 en dépit d'une concurrence rude.

### **II/ Montant et évolution valeur ajoutée:**

Années	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
V.A. (milliers DA)	2179	3483	5082	4690	5980	4961	4360	3832	4161	9165

La Valeur Ajoutée, dans son évolution, suit la même tendance que le chiffre d'affaires. Le rapprochement entre les 2 agrégats, la valeur Ajoutée et le chiffre d'affaires, pour la période considérée, nous permet d'obtenir le taux d'intégration de l'activité :

Ratio en %	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Valeur Ajoutée / Chiffre d'affaires	90	97	93	93	95	92	88	87	90	92

En moyenne le taux d'intégration est estimé à 91% et traduit la recherche d'une minimisation des consommations intermédiaires.

### **III/ Montant, Structure et Évolution des Charges d'Exploitation :**

Années (milliers DA)	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Matières et Fournitures	68	93	87	188	146	220	395	367	228	458
Service	164	114	242	180	191	234	186	229	198	423
Frais de Personnel	1827	2639	3124	3527	4253	5766	5525	5627	5424	7198
Impôts et Taxes	366	587	735	704	706	1003	273	482	337	555

Frais Financier	/	/	/	/	/	157	267	550	1169	1776
Frais Divers	9	31	29	24	25	39	37	51	51	66
Dotation aux amortissements	130	218	167	170	164	207	216	207	376	273
Charge Total D'Exploitation	2565	3682	4384	4797	5486	7626	6899	7512	7783	10749
Charges Hors Exploitation	112	230	306	17	1242	494	93	1007	394	522

Le total des charges d'Exploitation a enregistré une augmentation plus ou moins constante au fil des 10 années pour atteindre en 1995 plus de 4 fois celui de 1986. Le Total des charges d'Exploitation est supérieur au chiffre d'affaires réalisé pour les années 1986 et 1987 ainsi que les 05 dernières années (1991 à 1995 ) entraînant des déficits pour les exercices concernés.

#### A/ Les Consommations Intermédiaires :

Leur rapprochement au total des charges, Fait ressortir une moyenne de 7% ce poste subit les aléas du marché : Pénuries, Prix Libres.

Les Services et leur évolution répondent à l'état de vétusté du parc autos notamment et la consommation de pièces de chargement.

#### B/ Les Frais de Personnel :

Ces Frais ont considérablement augmenté en rapport avec les augmentations de salaires décidés par le gouvernement. Entre 1991 et 1994, ils dépassent le chiffre d'affaires réalisé. En 1993, le ratio de frais de personnel par rapport au chiffre d'affaires a atteint 127% ; en 1994 117% ; ce qui dépasse les normes.

#### C/ Les Impôts et Taxes :

Leur évolution est à mettre en rapport avec l'évolution du CA et des Salaires.

#### D/ Les Frais Financiers :

Le poids des frais financiers devient important à partir de 1994. Cette situation est la conséquence d'un important endettement (crédit Bancaire ). Ces frais financiers représentent en moyenne plus de 12% du Chiffre d'affaires.

**SECTION -2- :**  
**Évaluation des Ressources de la Société :**  
***PAR-1- Les ressources financières de la SEWEO***

**I/ Analyse du Financement de la Société :**

**A) Contribution des Fonds Propres :**

Années	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>Fonds Propres</b> (milliers DA)	6635	6652	6651	6891	7002	7001	4722	2821	1235	-1695

Les fonds Propres, selon l'évolution du tableau ci-dessus, ont baissé considérablement entre 1991 et 1994 soit 83%. Cette régression des Fonds Propres reste liée à l'accumulation des résultats négatifs enregistrés durant les dernières années (à l'exception de l'année 1995).

**B) Trésorerie et Solvabilité à Court Terme :**

Année	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>V.R et D</b>	5727	6292	7779	8348	7984	8274	1947	7395	8764	15448
<b>D à CT</b>	425	1153	2113	2706	3671	5080	6763	10054	11978	18429
<b>Solvabilité :</b>	5302	5139	5666	5642	4313	3194	1184	-2659	-3214	-2981

Sur le plan de la trésorerie, une solvabilité à Court terme positive est indice de sécurité financière.

L'évolution reprise dans le tableau montre que la solvabilité est plus ou moins stable entre 1986 et 1989, elle a baissé entre 1990 et 1992 pour devenir négative à partir de 1993. Cette situation s'explique par l'augmentation en 1993 des dettes (notamment fiscales et parafiscales) ainsi que le découvert bancaire.

**C) Les Créances :**

Année	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Créances sur clients	3541	5772	7777	7887	7974	9792	9539	8911	8691	15367
Chiffres d'affaires	2413	3590	5385	5044	6311	5382	4934	4411	4625	10033
ratio de rotation Clients	8,17	7,46	8,30	7,67	9,49	6,59	6,20	5,94	6,38	7,83

Les Créances sur clients sont liées à l'activité de la Société. Elles ont augmenté considérablement pour atteindre le chiffre de 15,367 KDA en 1995.

La Société souffre d'un problème très important, à l'instar de toutes les entreprises locales ou nationales, à savoir le retard dans le recouvrement, dû le plus souvent aux lenteurs bureaucratiques au niveau des administrations (maîtres d'ouvrages).

Selon l'évolution du ratio de rotation clients, la Société doit attendre entre Sept et huit mois pour l'encaissement des ses créances ce qui est très long.

## II / Analyse de l'endettement de la Société :

### A) Structure des Dettes :

Rubrique / Année	1987	1988	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Dettes d'investissement	/	/	/	/	/	307	306	307
Dettes de Stocks	320	307	311	311	339	53	52	90
Détentions pour Compt	479	884	1391	2089	2724	3085	4031	5909
Dettes d'Exploitation	76	626	607	1267	1542	1890	4301	5813
Avances Commerciales	278	223	294	136	47	54	89	61
Découvert Bancaire	/	/	/	1277	2111	4665	3198	6249
Compte Créiteur de l'Actif	/	63	1068	/	/	/	/	/
Total	1153	2113	3671	5080	6763	10054	11977	18429

L'endettement global de la Société a augmenté considérablement durant

les quatre dernières années. Il est de 6763.000DA en 1992 à 18.429.000 DA en 1995 soit trois fois. Cet endettement est constitué surtout par les détentions pour compte (dettes fiscales ) et le découvert bancaire.

### **B) Mesure d'assainissement :**

La Société a bénéficié par décision du Comité opérationnel de relance et d'Assainissement Financier des Entreprises Publiques locales en date du 08 juin 1993 des mesures suivantes :

1. Capital	1000 000DA
2. Apport des Associés	1093 000DA
3. Reconstitution du Fonds de Roulement	1000 000DA

*Les deux dernières mesures sont financées par :*

\* Consolidation des créances de la banque au titre du découvert bancaire, en titres participatifs pour un montant de 890 000DA.

\* Consolidation des créances de la banque au titre du découvert bancaire, en obligations émises au porteur d'une durée maximum de 20 ans au taux de 6% l'an pour un montant de 1000 000DA.

\* Apport de fonds frais : 110 000DA destinés au règlement des dettes fiscales.

Autrement dit, le découvert bancaire qui se chiffrait à 4665 000DA à la fin 1993 est passé à 2775 000DA suite à la transformation d'une partie de ce découvert en obligation (1000 000DA ) et en titres participatifs (890 000DA ).

L'apport en fonds frais de 110 000DA demeure dérisoire, comparé aux dettes fiscales à la fin 1993 qui se chiffraient à 3568 000DA.

Ces mesures *externes* d'assainissement partiel ont été accompagnées par des mesures *internes* qui ont dégagé un écart en écritures de 383 000DA dû à la réévaluation des investissements.

À côté de ces mesures d'assainissement qui ne revêtent qu'un caractère fragmentaire, un plan de Réhabilitation à court terme, exigé par les Services de la tutelle et du Ministère de l'intérieur, a été élaboré par les responsables du CNAT.

### **PAR -2- : Les Ressources humaines de la SEWO :**

Dans ce paragraphe, l'accent sera mis sur les ressources humaines de la SEWO, qui jouent un rôle prépondérant dans le fonctionnement de la Société.

### **I/ Les effectifs de la S.E.W.O**

**A/ Évolution des Effectifs de la Société :**

L'évolution des effectifs durant la période 1986 /1995 se présente ainsi :

Années	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Effectif	29	47	50	61	68	66	54	48	44	50

L'effectif global de la Société a presque doublé entre 1986 et 1987. Cette Augmentation très importante trouve son origine dans le transfert du personnel ayant exercé au niveau des deux bureaux d'études dissous (sous tutelle du Ministère de l'Habitat ), donnant à la Société et à cette date une dimension incontrôlable avec de sérieux problèmes liés à la disparité des cotations de postes et donc des rémunérations, avec un impact négatif sur le fonctionnement de la Société sur plusieurs années.

\* L'effectif global de la Société a été multiplié par presque deux fois et demi entre 1986 et 1990.

\* En 1991, une réduction des effectifs a touché dix agent, avec application du système de mi-temps pour cinq agents, système prévu par la loi 90-11 du 21/4 90.

\* Depuis 1994, 3 agents de maîtrise travaillent sous contrat à durée déterminée.

\* L'effectif global s'est stabilisé pour les trois dernières années autour d'une moyenne de quarante sept agents suite à une rigoureuse basée sur :

- + le recrutement uniquement des cadres techniques.
- + Le non-remplacement du personnel de maîtrise et d'exécution en démission
- + Le redéploiement du personnel entre les Services.
- + La mise à la retraite du personnel touché par la limite d'âge (deux agents concernés par cette mesure).

**B/ Structure des Effectifs par branches d'activité :**

Année	Personnel Technique	Personnel administratif	Personnel de Soutien	Total
1986	11	08	10	29
1987	17	17	13	47
1988	19	16	15	50
1989	23	20	18	61
1990	27	24	17	68
1991	26	24	16	66
1992	24	16	14	54
1993	19	16	13	48
1994	16	15	13	44
1995	22	15	13	50

Selon cette répartition, et pour la période considérée, le personnel technique qui doit être prépondérant, représente à peine 38% contre 62% pour les personnels administratifs et de soutien.

Cette proportion demeure très faible dans une structure à vocation purement technique et a longtemps pesé sur sa rentabilité d'une manière générale.

### **C/ Structure des Effectifs par catégories socioprofessionnelles :**

Année	Personnel Cadre	Personnel Maîtrise	Personnel Exécution	Total
1986	10	06	13	29
1987	17	14	16	47
1988	19	14	17	50
1989	22	17	22	61
1990	23	21	24	68
1991	20	22	24	66
1992	20	16	18	54
1993	18	12	18	48
1994	13	11	20	44
1995	15	15	20	50

\* Selon cette répartition et pour la période considérée, le taux d'encadrement

se maintient dans la fourchette 32% à 35% de l'effectif total, celui de la maîtrise se situe autour de 26% de l'effectif total.

\* A partir de 1987, il y a lieu de prendre en considération une moyenne de huit cadres non universitaires (régularisation entrant dans le cadre de l'application des dispositions du Statut Général du Travailleur ).

## **II/ rendement et Coût du Personnel :**

### **A/ Rendement du Personnel :**

Années	1987	1988	1990	1992	1993	1994	1995
C.A / (milliers DA)	3590	5385	6311	4934	4411	4624	10033
V.A / (milliers DA)	3483	5082	5980	4360	3832	4161	165
Effectifs	7	50	68	54	48	44	50
C.A / effectifs	76.38	107.7	92.81	91.37	91.89	105.09	200.66
V.A / effectifs	74.11	101.64	87.94	80.74	79.83	94.57	183.30

Dans ce tableau nous avons fait le rapprochement du chiffre d'Affaire et de la valeur Ajoutée aux effectifs et à travers les deux ratios, nous avons obtenu le rendement ou la productivité par agent :

\* Entre 1987 et 1990 chaque agent rapportait en moyenne 92 000DA.

\* Entre 1996 et 1994 chaque agent rapportait en moyenne 96 000DA.

\* 1995 constitue une année exceptionnelle puisque le rendement par agent a plus que doublé.

### **B/ Coût du Personnel : (en KDA)**

Année	1987	1988	1990	1992	1993	1994	1995
Frais Pers/	1827	2639	4253	5525	5627	5424	7198
Effectifs	47	50	68	54	48	44	50
F.Pers/effectif	38.87	52.78	52.54	102.31	117.23	123.27	143.96

\*Le ratio frais de personnel sur les effectifs nous permet de déterminer le coût moyen par agent ;

\*Entre 1987 et 1990 le Coût Moyen par agent se situe autour de 50 000DA.

\* Entre 1992 et 1994 il se situe autour de 115 000DA et dépasse de loin le rendement par agent.

Cette situation paradoxale, trouve son origine essentiellement dans : Les Augmentations régulières des salaires et, l'amointrissement du plan de charge de la Société réduit en moyenne à 4 ,5 Millions de DA par an.

Pour l'année 1995, le Coût moyen par agent a atteint 144 000DA. Il est inférieur au rendement moyen qui a atteint 201 000DA, ce qui traduit une situation normale.

La Société compte un personnel pléthorique de 7 agents dans l'exécution réparti comme suit: 4 agents dans l'administration, et 3 agents dans le soutien.

### **C/ Les Rémunérations :**

Dans le tableau ci-après, nous avons repris à partir des différentes grilles de salaires appliquées au niveau de la SEWO, les salaires pour 4 postes techniques

Poste de Travail	Cotation du Poste	Salaire de Base en DA					
		Nv/Dc	Juin	Déc.	Juillet	Jan	1995
Coordinat de travaux	14 / 02	4510	4680	4840	5840	6340	7672
Dessinat/ Projecteur	13 / 02	4135	4305	4465	5465	5965	6829
Ingénieur Électricité	15 / 05	5302	5490	5680	6680	7180	8200
Architecte	16 / 01	5410	5610	5800	6800	7300	8833

\*Ce qui ressort du tableau, c'est sans doute la faiblesse des rémunérations, lorsque à travers les discussions avec les responsables et à titre d'exemple, une secrétaire de banque a fait en moyenne durant les dernières années un salaire de base de 8000,00 DA à 9000,00DA.

- + Une augmentation de 1000,00 a été appliquée entre 1991 et 1992.
- + Une augmentation de 500,00 DA a été appliquée entre 1992 et 1994.
- + Une augmentation en moyenne de 1200,00 DA a été enregistrée entre 94 /95.
- + Au salaire de base s'ajoute pour l'ensemble du personnel, les primes et indemnités suivantes : les indemnités de nuisances, l'indemnités de zone , indemnités d'expérience professionnelle, la prime de panier, la prime de rendement individuelle .

### **SECTION 3 :** **Les coûts cachés de la SEWO**

#### **I/ Qu'est ce que les coûts cachés ?**

Parmi les nombreuses définitions de l'entreprise en tant que *système productif* de biens ou services ou, dans un sens plus large, en tant qu'*organisation*, nous avons choisi la définition suivante qui nous a semblé significative :  
*« l'entreprise est un système ouvert sur son environnement, transformant en biens ou services, marchands ou non, des ressources variées. Elle doit résoudre un problème fondamental à son niveau : se développer sur la moyenne et longue période et de la meilleure façon possible, c'est à dire maîtriser à tout moment les différents facteurs de son développement. Parmi ces facteurs figure l'outil de production qui peut être selon la façon dont il est intégré dans le devenir de l'entreprise, un atout ou un handicap »*.<sup>1</sup>

Selon cette définition, nous pouvons retenir que :

<sup>1</sup> L. BAYER, M. POIRÉE, E. SALIN « Précis d'Organisation et de Gestion de la Production » DUNOD 1987 p 37-38

\* Toute entreprise répond à une vocation et utilise des ressources diverses: ressources humaines, matérielles, financières, savoir faire.

\* La mise en œuvre de ces ressources doit s'effectuer en vue d'atteindre certains objectifs : le produit ou le service doit répondre aux besoins de la clientèle, il doit être livré dans les délais, à un certain prix ...

\* l'entreprise doit veiller à son développement et pour cela elle doit rechercher une utilisation optimale de ses ressources, c'est à dire la meilleure utilisation possible des ressources dont elle dispose.

Malheureusement, dans la pratique, ces règles sont rarement observées, ce qui crée diverses perturbations ou " dysfonctionnements " dans l'entreprise. Ces derniers découlent de ce que Henri SAVALL a appelé «les coûts cachés»<sup>2</sup>.

Ces coûts cachés trouvent donc leur origine dans diverses sources, et notamment : des déperditions de ressources matérielle, d'énergie, de ressources financières, des contre-performances, une productivité ou une efficacité insuffisante... ensembles d'éléments qui peuvent réduire le résultat de l'entreprise ; Tout cela aurait en fait, pu être évité ou du moins atténué, si chaque agent avait une juste connaissance du phénomène.

Les coût cachés sont ventilés ou dispersés dans toute l'entreprise ( les ateliers, les bureaux, les services ... ) .

Ils ont la particularité d'être produits collectivement, mais aucun agent ne peut être pris isolément et considéré comme seul responsable de tel ou tel coût.

Il nous a semblé utile de mener une modeste analyse du phénomène des coûts cachés, en rapport avec certains cadre de la SEWO. Étude assurément intéressante, elle s'est avérée aussi nécessaire à faire que difficile à entreprendre.

*Nécessaire* , dans le mesure où l'on ne peut plus ignorer ce phénomène qui a acquis une si grande place dans la vie de l'entreprise aujourd'hui, et *difficile* à

entreprendre parce que les outils de gestion et notamment le système comptable, se trouvent inadaptés pour mesurer ou quantifier ce phénomène au niveau le plus fin ou le plus bas à savoir l'individu.

Nous nous sommes limités dans notre étude à faire une analyse empirique et intuitive avec pour seul objectif, de poser le cadre général d'une réflexion à laquelle sont sensés devoir prendre part tous les partenaires de la SEWO, Responsables et Personnels, ensembles.

## **II/ L'origine et l'ampleur des Coûts cachés :**

Nous avons classé, les coûts cachés que nous avons observés ou qui nous ont été rapportés par diverses personnes de la Société, en 4 grands groupes :

- \* l'absentéisme et la rotation du personnel ( turn-over ).
- \* la non productivité et la non qualité.
- \* les conditions de travail, les structures et les comportements
- \* les relations de la Société avec les partenaires (l'environnement ).

### **A/ L'Absentéisme et la Rotation du Personnel ( turn-over ) :**

#### **1) L'Absentéisme :**

La SEWO souffre, à l'instar de toutes les entreprises tant nationales que locales<sup>3</sup>, d'un absentéisme chronique défini en générale comme un manquement exagéré au travail.

Ce mal qui est très présent à la SEWO, se manifeste le plus souvent par :

- \* une absence autorisée ou non, ou congé sans solde d'une ou plusieurs journées.
- \* Un arrêt de travail ou congé de maladie qui traduisent la complaisance flagrante du médecin.
- \* Une démission ou renoncement ( présence physique au poste de travail sans aucun rendement)

---

<sup>2</sup> H. SAVALL « Coûts cachés et analyse socio-économique des organisations » ed. d'Organisation 1989 p.64

Très préoccupés par cela, les responsables de la SEWO sont parvenus à faire la distinction suivante au niveau du personnel de la Société :

\* Un personnel correct ( 12 à 15% des effectifs ) qui fait état d'absences beaucoup moins nombreuses, ce qui se trouve confirmé par les feuille de présence ou de pointage.

\* Un personnel frustré (environ 5% des effectifs) qui cherche à fuir le travail souvent du fait des pressions exercées par un encadrement jugé incompetent ou trop rigide dans ses relations.

\* Un personnel qui manifeste un fort pourcentage d'absences par rapport au temps réellement travaillé( le reste de l'effectif).

Les statistiques relatives à l'absentéisme dont nous avons pu disposer, nous ont permis d'arriver aux conclusions suivantes :

\* Entre 1989 et 1990 le taux d'absentéisme se situait entre 5et 7%.

\* De 1991 à 1997, le taux d'absentéisme se situe entre 9et 12%.

A titre d'exemple, nous avons pu remarquer qu'entre le 01/08/1994 et le 31/12/1994 : 194 jours d'arrêt de travail ( congés de maladie uniquement ) ont été enregistrés pour 15 agents soit une moyenne de 13 jours pour chaque agent.

Sur 1800 journées de travail théoriques, nous avons 194 journées non travaillées ce qui nous donne un taux d'absentéisme de 10,7%.

Le personnel concerné par ces absence (et qui constitue une majorité ) préfère s'absenter pour accomplir un travail plus rémunéré *pour compte propre* dans le cadre d'une sous traitance ( travail au " noir ") avec des bureaux d'études privés concurrents. Certains cadres sont même soupçonnés d'accomplir un travail qui ne concerne pas la Société dans leur bureau et sur leur table de dessin.

---

<sup>3</sup> C'est ce que nous avons déjà montré dans une autre partie de ce mémoire

## **2) La Rotation du Personnel ( turn-over ) :**

A côté de l'absentéisme, la Société souffre d'une instabilité des cadres techniques, qui se justifie surtout par faiblesse des rémunérations et la surenchère sur cette question imposée par certains organismes concurrents ( OPGI et bureaux d'études privés).

Cette instabilité du personnel d'encadrement ou rotation, entraîne une effet de " turn-over " important puisque le plus souvent le passage au niveau de la Société est surtout considéré comme *un passage obligé*, permettant au cadre de développer, pendant un minimum de deux années, ses connaissances purement théoriques acquises à l'université. Une fois aguéri, ce cadre quittera la SEWO, parfois sans même observer le préavis réglementaire.

Il faudrait reconnaître également que les conditions de recrutement sont très complexe et ce en l'absence d'une offre potentielle ( cadres compétents expérimentés.. ). La problématique de l'adéquate formation/emploi est cruciale et mériterait que de sérieux efforts de coordination lui soient consacrés par les pouvoirs publics.

A l'heure actuelle, et comme le note LAMIRI, « le manager n'a d'autres choix que d'organiser son entreprise en tant que centre réceptif, capable de parfaire l'apprentissage et de rendre opérationnels les éléments qu'elle reçoit »<sup>4</sup>.

Même le recrutement par contrat à durée déterminée , procédure à laquelle a recouru la SEWO, n'a pas donné les résultats escomptés ( stabilisation du personnel d'encadrement ), puisque le contrat est souvent rompu d'une manière unilatérale par le cadre qui quitte la Société .

En plus du préjudice direct causé à la Société, dans la mesure où les documents dont il avait la charge ne sont pas remis à ses supérieurs, les engagements pris avec les clients ( Maîtres de l'ouvrage ) sont remis en cause ...

Cette instabilité des cadres pèse lourdement sur le fonctionnement de la société d'une manière générale.

Ainsi, entre 1990 et 1995 plus de 30 cadres techniques sont passés au niveau de la SEWO pour des périodes travaillées variant de 01 mois à 4 ans au maximum.

Au niveau du Département technique cette instabilité des cadres ( Voir tableau ci-après ), a eu un effet de turn-over important avec une perte du capital expérience importante puisqu'à chaque changement :

\* Le nouveau Chef de département Technique doit s'adapter à la mission qui l'attend.

\* Tout le personnel technique doit de son côté être attentif en vue de s'adapter au style de travail du nouveau Responsable du Département Technique.

**Liste des Cadres avant occupé le poste de chef de Département Technique .**

N°	DIPLOME	PERIODE	DUREE	OBSERVATION
1	Ingénieur en Génie civil	01/11/87 au 23/05/90	31 Mois	
2	Ingénieur en Fluides	09/04/90 au 22/06/90	03 Mois	
3	Architecte	01/01/91 au 10/09/91	09 Mois	
4	Ingénieur en Génie Civil	23/07/92 au 28/08/92	14 Mois	Département
5	Architecte	23/10/92 au 31/12/92	02 Mois	Études
6	Architecte	01/02/93 au 11/06/93	05 Mois	Département
7	Technicien en Bâtiment	12/06/93 au 18/12/95	30 Mois	Suivi
8	Architecte	18/12/95	/	
9	Architecte	18/12/95	/	

Prise dans le piège de l'instabilité des cadres, la Direction avoue ne pas savoir ou donner de la tête. A chaque changement du chef de Département Technique, il faut tout recommencer.

Cette instabilité des cadres a entravé sérieusement :

1. La mise en place de groupes de travail ( travail d'équipe ) et donc la

<sup>4</sup> A. LAMIRI « gérer l'économie algérienne en économie de marché » Ed PREST COMM

fixation d'objectifs à atteindre et de plannings d'exécution des études en vue du respect des délais.

2. La mise en place d'une comptabilité analytique devant permettre la détermination des coût et prix de revient pour les études prises en charge par la SEWO et qui a toujours constitué une de nos préoccupations évoquées lors des différentes réunions du conseil de Direction.

A partir des statistiques qui nous ont été fournies sur «les cadres techniques ayant travaillé dans la SEWO, ou encore en poste entre 1989-1995», nous avons déterminé le ratio de stabilité .

Ce ratio exprime le rapport entre les démissions (ou départ) et l'effectif total. Le rapprochement relatif aux démissions ( ou départs ) des cadres techniques avec l'effectif total, d'une part, et l'effectif d'encadrement, d'autre part, a donné les résultats suivants :

<i>Année</i>	<i>Démissions ou départs Personnel Cadre</i>	<i>% par rapport à l'effectif total</i>	<i>% par rapport à l'effectif d'encadrement</i>
1989	2	3,28	9,09
1990	5	7,35	21
1991	6	9,09	30
1992	7	12,96	35
1993	6	12,50	33
1994	7	15,90	53
1995	5	10	33

Il faut signaler que l'hébergement pour les cadres et cadres moyens est pris en charge par la SEWO depuis 1989, car cela a été considéré comme vital pour la Société d'offrir un logement aux cadres qui viennent pour la plupart d'entre eux d'autres Wilaya ..

Toutefois, cet avantage n'a pu contrecarrer à lui seul l'instabilité des cadres devant :

- \* les facilités d'agrément pour l'ouverture de Bureaux d'Études privés.
- \* La faiblesse des rémunérations offertes par la SEWO.
- \* La surenchère imposée par les organismes privés concurrents.

## **II/ La Non Productivité et la Non qualité :**

### **A/ La Non productivité :**

Les distorsions qui ont touché ces dernières années le marché algérien de l'emploi, ont fait que les Entreprises Publiques Locales ont drainées vers elles les catégories professionnelle de très bas niveau, et ceci en relation avec les critères de recrutement et de rémunérations et là il s'agit d'une véritable "jungle" pour reprendre l'expression de A. LAMIRI<sup>5</sup>.

Autrement dit, l'absence des conditions d'attrait ( faiblesse et rigidité des rémunérations ) ont influé négativement sur le travail qui devait se faire au niveau de la SEWO, c'est à dire sur sa productivité ; c'est ce que nous avons pu noter précédemment<sup>6</sup>, puisque entre 1992 et 1994 chaque agent rapportait en moyenne 96.000 DA et coûtait en moyenne 115.000 DA.

Devant la faiblesse des rendements, la direction a toujours estimé que la condition sine qua non pour l'amélioration de la productivité, demeure la liaison salaire / rendement, c'est à dire l'indexation des salaires sur les rendements du personnel chargé des études et du personnel chargé des missions de suivi. Ceci reviendrait à introduire une partie variable dans les rémunérations. D'un autre côté, la direction s'est toujours opposée à une augmentation globale des salaires ( partie fixe ) pour l'ensemble du personnel.

Cette attitude de la direction est effectivement défendable, puisque, comme le fait remarquer LAMIRI, il a été toujours prouvé que : *" toute rémunération rigide non fonction de rendement objectivement mesuré, est fondamentalement*

<sup>5</sup> A. LAMIRI (op. cité)

<sup>6</sup> Voir Section -2- les Ressources Humaines : point relatif au « Rendement du Personnel » »

*inefficace. Pour relever substantiellement la productivité, la portion variable de la rémunération doit dépasser un certain seuil (environ 30%) de la rémunération globale”<sup>7</sup>.*

Cette faiblesse de la productivité n'est donc que le corollaire de l'absence de planning de déroulement des études. Cette situation était difficilement contrôlable puisque :

\* Jusqu'en 1991, les études étaient lancées sur simple commande, parfois même de façon verbale.

\* Le contrat d'études qui définit préalablement les conditions des parties, est souvent élaboré à posteriori prenant ainsi la forme d'un simple document de régularisation.

A cela, il faudrait ajouter les retards dans le paiement des salaires que connaît la Société depuis 1994, puisque très souvent ce retard atteint 03 mois, avec pour cause essentielle les difficultés dans le recouvrement des créances.

En juillet 1995, le non paiement des trois 0mois de salaires ( Avril - Mai et juin ) a engendré un arrêt de travail partiel pendant deux jours.

Le travailleur préoccupé par ses besoins légitimes, ne peut en aucun cas songer sereinement à son travail, ce qui influe négativement sur sa productivité.

Selon la direction, le problème de l'absence de plan de charge important s'est avéré un faux problème pour justifier les difficultés de l'entreprise, car, en dépit d'une concurrence rude et déloyale, la Direction, a toujours réussi à arraché des contrats conséquents.

Ce qui soulève une question fondamentale : ne s'agit-il pas en réalité d'une volonté délibérée de la part du personnel, de ne pas travailler, et de faire souffrir le projet ? ce qui débouche, en fin de compte, sur la remise en cause des

---

<sup>7</sup> A. LAMIRI op. cité p.76

engagements pris par la Direction avec le Maître de l'ouvrage, avec les conséquences dommageables que l'on imagine !

Il s'agit là d'une véritable " agression " dirigée contre la Direction, par le personnel, agression qui n'est que l'expression de l'attitude négative des employés qui reprochent à l'entreprise d'être la cause de la faiblesse de leur salaires, de leur frustration, de leur insatisfaction ...

Cette agression connaît généralement différents degrés et différents modes d'expression puisque selon les termes de Chris ARGYRIS «il existe de nombreux exemples dans la littérature, attestant que la réduction volontaire de la production, le tirage au flan, le ralentissement d'allure et l'établissement de normes informelles, sont des exemples d'activités agressives employées par les travailleurs. De même que le vol, la falsification des états, le gaspillage volontaire et les erreurs qui réduisent la qualité du travail »<sup>8</sup>.

### **B/ La Non qualité :**

La qualité constitue une valeur à défendre. Malheureusement , l'algérianisation brutale des bureaux d'études , c'est à dire la rupture de la coopération technique avec les pays de l'Est ( Bulgarie, Pologne, Chine...) à partir de 1988, et donc l'obligation faite à des cadres algériens *frais émoulus* de prendre en charge tous les problèmes liés aux études, s'est manifestée le plus souvent par un impact négatif sur la qualité des études.

Les plans de charge de la SEWO, ont depuis cette date, été réalisés tant bien que mal, et ce du fait notamment :

\* D'une absence quantitative et qualitative du personnel technique de conception ( Architectes, Ingénieurs toutes spécialités...).

\* De la perte de la situation de monopole et des avantages qu'elle procurait.

*Ce qui a engendré des études de qualité médiocre constatée à travers :*

- \* les réclamations des clients ( Maîtres d'Ouvrages ) mécontents ou insatisfaits pour des études remises en retard ;
- \* des incohérences dans les études constatées par l'organisme de contrôle CTC ( entre la conception de l'Architecte et les exigences du Génie civil ).
- \* des métrés et devis incomplets, sous estimés ou sur estimés.

Ceux sont là quelques facteurs de *non qualité* qui ont réduit la compétitivité de la Société et altéré son image de marque auprès des responsables locaux , notamment avec l'OPGI (principal partenaire à cette date ), ce qui a contraint ses responsables à :

- \* rechercher des bureaux d'études publics , dans un premier temps, hors du territoire de la Wilaya , puis, à partir de 1990, des bureaux d'études privés qui se sont créés entre temps .

- \* rompre toutes les relations avec la Société en Août 1992 pour donner naissance à un contentieux important non réglé à ce jour.

Selon la direction, si la Société a subi d'importants effets de non qualité, ceci est le plus souvent dû à l'incompétence technique de ses architectes, ingénieurs et techniciens, ainsi qu'aux défauts d'organisation, de démotivation et de communication .

Cette non qualité est d'une manière globale le résultat d'un état d'esprit médiocre et de règles de comportement préjudiciables à l'entreprise. Ce qui a manqué à l'entreprise, c'est une volonté d'efficacité, d'adhésion du personnel aux objectifs de la SEWO, de créativité, d'amélioration de la qualité par la prévention...

La Société s'est trouvée le plus souvent rongée par les problèmes internes et des dysfonctionnements, qui lui ont fait oublier sa vocation première qui est de satisfaire ses clients grâce à des prestations dignes.

---

<sup>8</sup> Chris ARGYRIS « Participation et Organisation »

### **III/ Les Conditions de Travail, les Structures et les Comportements :**

L'une des causes permanentes des dysfonctionnements, telles que perçus par les responsables, reposerait sur une certaine inadéquation entre les aspirations et les attentes du personnel et les conditions de travail, les structures et l'organisation.

#### **A/ Les Condition de Travail :**

\* Le siège de la Société installé dans un bâtiment vétuste, ne présente aucune fonctionnalité et demeure inadapté à l'activité d'un bureau d'études. Ceci est de nature à porter un préjudice certain, et à nuire à la crédibilité de la Société et à la qualité du travail qui pourrait y être accompli en nourrissant des préjugés négatifs auprès des clients potentiels surtout en phase de concurrence.

\* l'accès commun et une cage d'escaliers commune à plusieurs organismes, rendent très difficile le contrôle des mouvements du personnel et des visiteurs et ne permettent pas d'instaurer une discipline.

\* Le personnel de la Société est souvent dérangé par des visiteurs à la recherche des organismes voisins.

\* Les services Architecture et Béton Armé dont le personnel doit être regroupé dans des grandes salles de dessin communes, se trouvent ventilés à travers plusieurs bureaux, ce qui rend difficile la concertation et réduit la fluidité de l'information entre les agents de ces deux services.

\* Le terrain limitrophe constitue un véritable parking pour le stationnement des véhicules lourds et légers avec tous les désagréments qu'ils causent aux occupants du bâtiment ( Klaxons, ronflement de moteurs, fumée... ).

Il est donc évident, que la direction fusse convaincue, comme elle nous l'a d'ailleurs confirmé, que l'état du bâtiment et les conditions de travail pesaient lourdement sur le moral du personnel et influaient négativement sur leur rendement au travail.

Plusieurs projets d'actions ont été imaginés par la direction en vue d'offrir au personnel de la Société un meilleur cadre de travail :

\* demande, à la Wilaya, d'affecter définitivement le bâtiment au profit de la Société et,

\* proposition d'un projet d'aménagement et de restauration du bâtiment et de valorisation du terrain avoisinant, en vue de créer un cadre de travail et de discipline meilleurs pour le personnel, les partenaires et les visiteurs .

Une séance de travail tenue au niveau du Secrétariat Général de la Wilaya en Septembre 1995, a permis, dans un premier temps, d'arrêter les mesures suivantes :

+ Clarifier dans une 1<sup>ère</sup> phase la situation juridique du bâtiment qui relève du domaine national de l'état ( nécessité d'une désaffectation ).

+ Approbation et exécution du projet d'aménagement dans une 2<sup>ème</sup> phase.

A ce jour, aucune suite n'a encore été donnée à ce projet.

### **B/ Les Structures et les Comportements :**

Les études socio-économique ont montré qu'il existe une interaction étroite entre les structures et les comportements :





L'influence de l'une des composantes ( *structures ou comportements* ) sur l'autre ( *comportements ou structures* ) engendre des dysfonctionnements et donc des coûts cachés au niveau de l'entreprise ou de l'organisation.

*Cependant ces conclusions sont controversées dans la mesure où :*

+ certaines études sur les dysfonctionnements dans l'entreprise, ont montré que dans une même unité, les agents adoptent des comportements productifs différenciés, lesquels entraînent des performances individuelles différentes en matière d'absentéisme, de productivité directe ou de qualité, d'où l'importance du facteur comportemental :

**Comportements** —————→ **Résultats**

+ Par contre d'autres études, rejettent cette relation et considèrent que les mêmes agents confrontés à des structures de travail différentes sont susceptibles de se comporter au plan professionnel de façon très inégale, d'où la nécessité d'accorder de l'importance aux structures.

+ Certaines tendances considèrent que seules les modifications des structures sont susceptibles d'infléchir les résultats au niveau de l'entreprise :

**Structures** —————→ **Comportements** —————→ **Résultats**

+ Enfin, il apparaît que l'interaction entre les structures et les comportements n'est pas symétrique. En Effet ,les structures se caractérisent par leur stabilité et leur prégnance, les comportements humains par leur complexité.

L'analyse de la relation (Structure / Comportement ) a permis de mettre en évidence la double responsabilité individuelle et collective des individus dans la création des coûts cachés ( H. SAVALL op. cité).

Au fait, on peut se demander combien d'entreprises ont connu des difficultés quant à l'adoption et la mise en place d'un nouvel organigramme qui, ne l'oublions pas, constitue une représentation des structures et des articulations ( liaisons ) entre ces structures.

Une structure qui définit les fonctions, répartit les responsabilités et attribue l'autorité, doit être élaborée de façon très spécifique pour chaque entreprise, à chaque stade de sa croissance.

Cette structure, qui se ramifie au fur a mesure que l'entreprise se développe, doit aussi être adaptée aux objectifs recherchés, au contexte économique...

Dans la pratique, une structure parfaite ou idéale n'existe pas et l'on assiste donc à des perturbations, des défauts d'organisation, des insuffisances et lacunes qu'il faut corriger.

Nous énumérons ci-après, avec Marcel LAFLAMME<sup>9</sup> quelques défauts communs aux structures ou aux organisations mises en place:

- « 1. Unités départementales trop petites ou trop grandes : déséquilibre.
2. Coefficient d'encadrement inapproprié, en conséquence, étendue trop élevée ou trop faible de la supervision.
3. Duplication, chevauchement de fonctions.
4. Sous ou sur-spécialisation des tâches.
5. Affectation des employés à des tâches qui ne sont pas de leur niveau de compétence.
6. Ligne d'autorité et de responsabilité trop compliquées principalement entre les départements.
7. Dysfonctions ( déplacement des rôles ou des fins ).
8. Centralisation ou décentralisation inadéquate.
9. Bureaucratie : multiplication des procédures, des niveaux Hiérarchiques.

<sup>9</sup> Marcel LAFLAMME « le Management : approche systémique » Ed. GAETAN MOIRIN (p. 124)

## 10. Prolifération des réunions de coordination. ”

La presque totalité de ces défauts énoncés plus haut était, selon les responsables de la SEWO, constatée au niveau de l'organigramme - de cette société - conçu en 1985 ( Organigramme type émanant du Ministère de L'intérieur ) et appliqué à la SEWO jusqu'à fin 1989.

Cet organigramme constituait une véritable contrainte d'ordre organisationnel ayant longtemps pesé sur la bonne marche des services de la Société, du fait des nombreuses interférences et l'absence d'une définition des tâches.

Les insuffisances de cet organigramme devenu obsolète, étaient constatées et vérifiées à tous les niveaux : On peut ainsi noter que

- + 03 Départements qui n'ont jamais été opérationnels ,
- + 11 Services dont 04 seulement tournaient à 60%.
- + 24 Section dont 08 seulement étaient opérationnelles.

---

La nécessité d'une réorganisation des services de la SEWO, d'une affectation rationnelle des effectifs et d'une nouvelle définition des tâches, s'imposait avec acuité.

De ce fait un nouveau projet d'organigramme a été élaboré et présenté à l'approbation du *Conseil de Contrôle et de Surveillance de la Société* lors de la session tenue en janvier 1990.

Cet organigramme s'articulait autour de deux fonctions essentielles : une fonction technique, et une fonction administrative et financière.

+ *La fonction technique* regroupe parmi ses nouvelles missions: la Section maquettes ; la Section Routes, Pistes et voiries ; la Section assainissement et A.E.P ; la section Métrés (érigée en Service Marchés, Métrés et Études de Prix) l'Antenne de Suivi (érigée en Service Suivi et Coordination) ; enfin, une Section informatique.

### **III / L'évaluation des Coûts cachés :**

Après le diagnostic socio-économique, se pose alors le problème de l'évaluation de ces Coûts Cachés ou dysfonctionnements.

Généralement l'évaluation des coût cachés représente la traduction monétaire des activités de correction et de régulation consacrées aux perturbations ou anomalies de fonctionnement.

La correction ou la régulation de ces dysfonctionnements nécessite des charges liées à une activité humaine (salaires ou rémunérations) et une consommation de produits, matières ou services.

Dans l'analyse d'Henri Savall, ces charges sont appelées " sursalaires " et " surconsommations ".

En effet l'accent est mis sur le fait qu'il s'agit bien de salaires et consommations qui viennent en sus d'un fonctionnement ou d'une exploitation et qui pourraient être évités si le personnel en était conscient.

#### **A/ En matière d'absentéisme et de rotation du personnel.**

Il s'agit des salaires versés sans aucune contrepartie :

- + Salaire versé à un agent absent à son poste de travail (absence injustifiée).
- + Salaire versé à un agent présent physiquement à son poste de travail.
- + Salaire des remplaçants éventuels ( agents contractuels ) en cas de maladies de longue durée, nécessitant un temps d'adaptation.
- + temps rémunéré à des agents dont le travail reste conditionné par le travail d'un ou de plusieurs autres agents : exemple, si l'*Architecte* est absent, et que le *dessinateur- projeteur* a besoin de renseignement auprès de cet Architecte, il ne les aura, malheureusement, qu'au retour de ce dernier. Le dessinateur- projeteur

sera donc rémunéré sans avoir produit le travail demandé. L'inverse est aussi possible.

+ temps passé par l'encadrement à réorganiser le service après une affectation ou une promotion. C'est un temps d'adaptation payé à des cadres nouveaux qui sont entraînés d'approfondir leurs connaissances théoriques.

Au niveau de la Société les coûts cachés liés à l'absentéisme et à la rotation du personnel, sont estimés chaque année entre 1.200.000,00 DA et 1.500.000,00 DA/an, entre 1989 et 1995.

### **B/ En matière de non productivité et de non qualité :**

Les coûts cachés se traduisent par :

- + Une surconsommation de papiers de tirages, de calque, de rames de papiers..
- + Des sursalaires, puisque les cadres vont passer un certain temps à reprendre, les erreurs, les insuffisances dans les études..
- + Parfois, les notes d'honoraires restent bloquées jusqu'à la levée des réserves liées à la qualité des études.
- + Le retard dans le recouvrement de la note d'honoraires engendre parfois un retard dans le paiement des salaires ce qui accroît la démotivation du personnel et influe sur la qualité des études (véritable cercle vicieux).
- + Lorsque la majorité des projets d'étude accuse du retard par rapport aux délais contractuels, nous assistons à une non-production ou une non-crédation.

Les coûts cachés liés à la non productivité et à la non qualité, sont estimés chaque année à 1 100 000,00 DA.

### **C/ Les conditions de travail, les structures et les Comportements :**

- + Les conditions de travail influent négativement sur la productivité.
- + Elles peuvent contribuer à l'absentéisme (impossibilité d'instaurer une discipline)

+ Les structures peuvent créer des cloisonnements et rendre difficiles la communication, l'auto-contrôle, la polyvalence...

+ Les dérangements imposés par les agents des autres organismes et les visiteurs.

Les coûts cachés liés aux conditions de travail, aux structures et aux comportements sont estimés chaque année à plus de 500.000,00 DA entre 1989 /95

### **D/ Les Coûts Cachés liés aux relations avec les partenaires et l'environnement :**

+ Les reprise dans les études imposées par les maître d'Ouvrages ( pour les motifs évoqués auparavant ).

+ Les participations aux concours ( préparation des esquisses et la mobilisation des architectes et techniciens sans pour autant que la Société soit retenue).

+ Non recouvrement des créances pour un motif ou un autre.

+ Gaspillage de papier de tirage.

Les Coûts Cachés liés aux relations avec les partenaires et l'environnement ont représenté entre 800.000,00 DA et 1.000.000,00 DA /an entre 1989 et 95.

#### **Répartition des Coûts Cachés ( en milliers DA ) :**

<b>RUBRIQUE / ANNEES</b>	<b>89</b>	<b>90</b>	<b>91</b>	<b>92</b>	<b>93</b>	<b>94</b>	<b>95</b>
Absentéisme et Rotation	1300	1350	1200	1450	1500	1500	1400
Non Productive et Non Qualité	1500	1500	1400	1300	1100	1000	1000
Condition de Travail	600	650	500	550	500	500	500
Relation Partenaires et Environne	1000	1000	1000	850	800	800	800
<b>Total Coûts Cachés</b>	<b>4400</b>	<b>4500</b>	<b>4100</b>	<b>4150</b>	<b>3900</b>	<b>3800</b>	<b>3700</b>
Effectifs	61	68	66	54	48	44	50
Coûts Cachés par agent	72	66	62	76	81	86	74

*Nous constatons à travers ce tableau que :*

1.les Coûts Cachés dus à l'absentéisme et la rotation de personnel, ont augmenté entre 1991 et 1995 suite aux pratiques imposées par la concurrence.

2. les Coûts Cachés liés à la non productivité et la non qualité ont baissé entre 1992 et 95 grâce au fonctionnement de la Cellule Contrôle de Qualité.

3. Les Coûts Cachés liés aux relation avec les partenaires et l'environnement, ont baissé sensiblement du fait d'une certaine amélioration des relations, entre 1991 et 1995 avec la Direction de l'Urbanisme et de la Construction ( principal partenaire durant cette période).

4. Chaque année la Société a supporté et supporte encore des Coûts Cachés de l'ordre de 4.000.000,00 DA qui demeurent malheureusement négligés, méconnus ou encore insoupçonnés tant par la majorité du personnel de la Société (qui n'a pas encore réellement pris conscience du phénomène ) que par les responsables au niveau des Services de la Tutelle

#### **SECTION 4 :** **Le management des ressources humaines**

Plusieurs actions ont été menées depuis 1994 en vue d'apporter :

1. Des améliorations dans *la Gestion de la SEWO* afin qu'elle puisse reconquérir sa place au sein de la dynamique de développement de la Wilaya et ce par :

- + l'amélioration de son image de marque.
- + sa préparation à affronter la concurrence naissante.
- + sa capacité à répondre aux règles de commercialité et de rentabilité .

2. Des améliorations dans la *gestion des ressources humains* étant convaincus que le facteur humain est le facteur de production prépondérant et doit donc recevoir un traitement particulier ; ainsi que la création d'un climat de travail favorable à la collaboration .

C'est à ce dernier aspect que nous allons nous intéresser particulièrement, en considérant respectivement :

- + L'assainissement Dossiers du Personnel ;
- + L'organigramme et ses limites ;
- + Le règlement Intérieur et Convention Collective ;
- + La Culture de l'entreprise,
- + La chasse aux surcoûts et au gaspillage
- + La motivation ;
- + La polyvalence ;
- + L'information et la Communication .

### **I/ Assainissement des dossiers du Personnel :**

L'assainissement ou la régularisation de la situation administrative et financière de l'ensemble du personnel, était considérée comme une action primordiale.

Dans ce cadre une commission mixte (direction- représentants des travailleurs) a examiné durant la période du 02/01/1995 au 19/02/1995, tous les dossiers administratifs ainsi que les revendications de chaque agent ( positionnements non conformes, primes ou indemnités non attribuée, rappels..).

Toutes les proposition de régularisation ont été entérinées lors de la réunion tenue en mars 1995 en présence des représentants de la Wilaya (tutelle technique) et de ceux de l'inspection de travail.

Ces mesures ont touchés 58 agents sur un effectif global de 60, et ont été complétées par le travail de la Commission d'Hygiène et de Sécurité qui a pris en charge le dossier relatif aux indemnités de nuisance et de travail posté.

En plus de l'avantage matériel qu'il procure aux différents agents concernés, cet assainissement des dossiers du personnel devait mettre un terme :

- + aux disparités constatées dans les cotations des postes de travail pour les agents de la Société par apport à celle des agents transférés.
- + et aux divers mécontentements ; en d'autres termes, il devait contribuer à l'assainissement du climat général de travail.

### **II/ Organigrammes et limites :**

Comme le rappelle M. LAFLAMME : “ *selon la théorie moderne de l'organisation, il n'existe pas de modèle universel idéal d'organiser. Dans chaque situation, on relève un type particulier de structure, compte tenu des exigences internes qui lui sont propres. La recherche de l'efficience consistera à répondre aux buts de l'organisation par une adaptation optimale aux caractéristiques de l'environnement tout en satisfaisant aux objectifs des individus qui y œuvrent* ”<sup>10</sup>

Toutefois, la réorganisation des services de la SEWO, par la mise en place d'un nouvel organigramme, n'a pas donné les résultats escomptés du fait de certains cloisonnements constatés, aggravés par l'instabilité des cadres.

Comme nous l'avons dit précédemment, c'est donc en réponse à de nouvelles priorités et à l'émergence de données nouvelles que les responsables de la SEWO, ont du opérer la modification de l'organigramme, matérialisée notamment par :

*1° L'érection du Service Suivi et Coordination en Département Suivi et Coordination, pour les raisons suivantes :*

- \* Séparation et donc meilleure maîtrise des Missions Études et de la Mission Suivi.
- \* Développer cette mission en tant que source de revenus pour la Société et ce compte tenu du portefeuille d'activité (plan de charges assez conséquent )
- \* Améliorer l'image de marque de la Société par une prise en charge de qualité de cette mission à l'avenir notamment par le recrutement de cadres.

*2° L'érection de la Section Gestion des Contrats, Facturation et recouvrement, en service, du fait de la présence de cette mission dans la société.*

C'est ainsi qu'un nouvel organigramme a été élaboré et approuvé au niveau de la Société en Décembre 1995 après de larges concertations.

*Cet organigramme comporte trois Départements :*

---

<sup>10</sup> M. LAFLAMME « Le Management... » op. cité p.48

+ Le Département " Études " qui regroupe quatre Services : le Service Architecture, le Service Génie Civil et Charpente Métallique, le Service Métrés.

+ Le Département " Suivi " qui regroupe trois Services : le Service Suivi *Programme Habitat*, le Service Suivi *Programme Équipement*, le Service Marchés.

*(Ces deux Départements sont issus de l'ancien Département Technique )*

+ Le Département Administration et Finances, qui regroupe quatre services : le service comptabilité, le service personnel et administration générale, le service gestion des contrats, facturation et recouvrement.

## **II/ Règlement Intérieur et Convention Collective :**

Le Règlement Intérieur de la Société adopté initialement et qui s'inspire des disposition de la loi 90-11 du 21/04/1990 relative aux relation de travail, devait constituer le cadre d'idéal définissant :

- \* Les Règles d'Organisation Technique du Travail.
- \* Les Règles d'Hygiène et de Sécurité.
- \* Les Droits et Obligations des travailleurs.
- \* Les Règle Générales relatives à la Discipline.

Entre autre, il devait permettre de lutter contre l'absentéisme sous toutes ses formes ( réelle et cachée ), pour arriver à quantifier et à rémunérer la contribution de chacun et non sa présence.

Dans ce cadre, ce règlement préconise entre autre le respect des horaire de travail, et l'obligation d'autorisations écrites visées par les Responsables hiérarchiques, pour justifier les sorties .

Il semble cependant que la mise vigueur de ce règlement intérieur s'est heurtée à des difficultés qui trouvent leur origine surtout dans les résistances aux changements manifestées par certains agents. La direction était convaincu que

les mentalités et les comportements acquis au fil du temps constituaient autant de résistances difficiles à surmonter.

Elle a également mis l'accent sur la mauvaise volonté de certains responsables hiérarchiques, guidés surtout par l'idée de ne pas s'impliquer dans la défense des dispositions contenues dans ce règlement et ce en dépit de leur implication directe dans la prise des décisions.

Cette démarche considérée comme irresponsable, a souvent contraint la direction à prendre des sanctions sévères à leur encontre allant jusqu'au retrait pur et simple de la décision d'affectation au poste de responsabilité ( Chef de Service de Département ).

Ces responsables sanctionnés, se trouvaient en réalité tiraillés entre d'un côté le désir d'approuver la mesure prise par la direction et de l'autre, de l'autre, le soutien inconditionnel de l'agent sanctionné.

Notons qu'entre 1992 et 1995, parmi les sept cas disciplinaires qui ont été examinés par le Conseil de Discipline, six cas ont été portés auprès de la justice par les concernés, avec tous les problèmes qu'ils entraînent (perte d'énergie et de temps pour le Gestionnaire, parfois, remise en cause des décisions prises... ) :

- 01 Technicien en Architecture ( pour injures et non respect de la hiérarchie)
- 01 Technicien en Fluides ( refus catégorique de travail )
- 01 Ingénieur en Topographie (rupture unilatérale de contrat )
- 01 Chef de Service (défaillances dans l'accomplissement de ses responsabilités)
- 01 Chauffeur VL (abandon de poste).

---

### **III/ La Culture d'Entreprise :**

Dans un contexte particulièrement désavantageux pour la SEWO, et soucieux du sort de la Société, la Direction a tenté de faire passer auprès du personnel un message indispensable à la survie de l'entreprise: " relever le défi ! ".

Ayant pris conscience du fait que les employés pouvaient avoir, consciemment ou non, une vision différente de la sienne, la Direction a tenté de recourir à l'amélioration des rapports à des fins d'amélioration de la productivité, de la compétitivité, et d'image de marque de la Société...

Dans cette perspective, la solution résiderait dans un certain type de comportement à adopter à l'égard du facteur humain étant donné que ce dernier, de par la caractéristique de sa résistance naturelle à tout ce qui est nouveau, peut poser de sérieux problème au fonctionnement et au développement de la SEWO

Constatant qu'il suffisait parfois d'une simple retenue sur salaire pour abandon de poste caractérisé, pour que les règles élémentaires de respect de la hiérarchie soient piétinées.

Il devenait donc important, pour la direction, de convaincre chaque agent de l'intérêt qu'il avait à contribuer aux objectifs de la Société, dans la mesure où celle-ci lui permet de réaliser une part de ses propres objectifs.

Il s'agissait concrètement de faire prendre conscience au personnel que la conjoncture actuelle imposait un comportement de grande rigueur, dans l'intérêt du maintien de l'outil de travail et par conséquent, de la sécurité de l'emploi.

La direction a donc cherché à intégrer socialement et psychologiquement le travailleur à la Société en vue d'une convergence de vue, d'efforts et même d'intérêts.

Dans cette perspective, elle a mené une campagne en vue de l'adhésion du personnel aux objectifs de la SEWO, consciente que c'est en obtenant sa véritable adhésion à certaines valeurs que les autres problèmes seraient surmontés ou du moins atténués (plan de charges, rémunérations, non-qualité, absentéisme...).

Les arguments suivants ont donc été avancés :

\* relèvement du niveau de réflexion sur les problèmes de l'entreprise,

- \* abandon de l'esprit de méfiance et d'opposition vis-à-vis de la Direction,
- \* mobilisation pour une mise à l'écoute du client (maître de l'ouvrage),
- \* encouragement à la prise d'initiative dans tous les domaines.
- \* amélioration des comportements :
  - + de tous les agents à l'égard de la Société en tant qu'entité ( l'architecte et l'ingénieur doivent s'identifier au projet sur lequel ils travaillent).
  - + de Chaque agent par rapport à sa table de travail, et par rapport à ses collègues de travail.

Il semblerait cependant que le feed-back n'est pas été concluant et qu'un système d'attitudes rigides s'est confirmé chez certains agents qui ont toujours tenté d'imposer leur état d'esprit au reste du personnel, état d'esprit basé essentiellement sur des jugements portés sur la personne du Directeur, sous forme de slogans du genre : " Le Directeur est distant ", " Le directeur ne dit pas bonjour " " Le directeur a pris une décision injuste envers moi "..., " Le Directeur a réduit la note de ma PRI "...

Donc plutôt que de s'attacher aux actions menées par le directeur, et porter un jugement objectif quand à leurs succès ou échec, les appréciations s'orientent davantage sur son caractère et sa personnalité

Donc toute la diatribe de la direction sur les vertus de l'efficacité, la rentabilité, la qualité d'une prestation pour gagner la confiance du client, le progrès, l'image de marque de la SEWO, le danger de l'absentéisme..., ne semble pas avoir portée ses fruits.

Effectivement si cette ensemble de *vertus* venait à être accepté, cela remettraient en cause, sans aucun doute, toute l'organisation informelle et les procédures basées sur la médiocrité, l'irrationnel, le subjectivisme, l'hypocrisie..

Il semblerait toutefois, que les résistances aux changements affichées par le personnel, n'ont pas eu raison du courage moral de la direction, qui a continué l'œuvre de sensibilisation entreprise.

Cette attitude semble répondre parfaitement aux conclusions avancées en cette matière par James O'TOOLE quand il affirme, à l'intention des chefs d'entreprise susceptibles d'être découragés par les exigences immenses de l'œuvre entreprise : *“ Si vous pensez maintenant que changer la culture d'une entreprise est un travail lent et difficile, vous êtes sur la bonne voie. Et si les dirigeants d'une entreprise comprennent que le changement doit s'appuyer sur la culture existante de l'entreprise, et s'ils ont la patience d'impliquer leur organisation entière dans le processus du changement il est possible de la transformer entièrement, à condition d'avoir une bonne décennie devant soi ”*<sup>11</sup>

### **III/ La Chasse aux surcoûts et au gaspillage :**

L'un des objectifs de la stratégie de sensibilisation aux buts supérieurs de l'entreprise, consistait précisément dans la chasse aux surcoûts et gaspillage par:

1. Une utilisation rationnelle de tous les moyens humains qui devait se traduire dans la recherche d'une occupation réelle et efficace dans les missions d'études et de suivi.
2. Une utilisation rationnelle des moyens matériels grâce à une programmation du parc roulant pour les missions de Suivi en dépit de sa vétusté qui engendrait une maintenance coûteuse.
3. Une utilisation du papier ( papier simple, stencil, papier de tirage...) d'une manière rigoureuse puisqu'il constituait une matière première devenue chère.

---

<sup>11</sup> James O'TOOLE ' Le Management d'Avant Garde ' ed d'ORGANISATION 1990 p.137

Des résultats positifs auraient été enregistrés, en cette matière, grâce à la compréhension de certains maîtres d'ouvrages. En effet, combien de dossiers techniques ont été tirés un première fois, une seconde fois et puis même une troisième fois parce que souvent, le dossier remis au maître de l'ouvrage n'est pas tombé entre de bonnes mains ( une grande partie du dossier a été égarée ou exploitée à d'autres fins).

4. L'extinction des lumières et l'arrêt des climatiseurs d'une manière spontanée et régulière à la sortie ( à la fin du travail ).

5. Le souci d'une meilleure qualité des travaux pour éviter les insuffisances, les erreurs, les omissions entraînant perte de temps, d'énergie, et de papier.

6. La réduction des effectifs et des horaires ( système du temps partiel ). Selon A. LAMIRI " Elle constitue la mesure la plus impopulaire et celle que les gestionnaires évitent ou hésitent à prendre " <sup>12</sup>

Comme, d'un côté, des sureffectifs étaient enregistrés et de l'autre, des déséquilibres étaient constatés dans la structure des effectifs dans la mesure où le personnel administratif a toujours été prépondérant par rapport au personnel technique , une première opération a concernée la réduction des effectifs et a touché dix agents ; tandis qu'une seconde opération a soumis à la réduction d'horaires cinq agents.

Ces mesures ont été accompagnées par le refus de recruter du personnel administratif (Exécution et Maîtrise) et ce en dépit des demandes de démission formulées par certains agents administratifs qui n'ont pas été remplacés.

L'effectif pléthorique qui devait être réduit en 1996 ( après accord avec le syndicat ) permettrait un gain de salaire très appréciable, par rapport à la masse salariale versée par la SEWO.

---

<sup>12</sup> A. LAMIRI " Gérer l'Entreprise Algérienne en Économie de Marché " Ed. Prest Comm.

#### **IV. Les mécanismes de motivation :**

Si les théories sur la motivation sont nombreuses et souvent contradictoires, c'est parce que le sujet est complexe et difficile à étudier.

C'est en tenant compte des enseignements sur les divers besoins identifiés notamment par A. MASLOW , que la direction de la SEWO, a tenté de faire face aux problèmes de motivation de la Société, et ce en dépit de la faiblesse des moyens à sa disposition.

En effet, la sensibilisation, la recherche de collaboration, la fixation forcée d'objectifs, ou l'appel au dévouement ne suffisaient plus. Il fallait rajouter des dispositifs et mécanismes d'incitation du personnel par :

- \* Des promotions.
- \* Des gratifications.
- \* Des encouragements, et des sanctions.

Ces mécanismes qui devaient être complétés d'un projet de rémunération et de l'élaboration et la signature d'une Convention Collective, revêtaient un caractère fragmentaire et transitoire.

*Dans ce cadre , il a été enregistré :*

1. L'attribution de primes d'encouragement: décidées en Conseil de Direction et allant de 400,00 DA à 800,00 DA pour le personnel ayant contribué efficacement à la réalisation de certaines tâches :

- L'assainissement des dossiers techniques avec l'OPGI .
- L'élaboration des marchés d'une manière informatisée .
- L'assainissement des contrats d'études.

En plus de l'attribution d'une prime, cette formule visait à développer le travail d'équipe.

2. L'attribution de primes et Cadeaux , lors de cérémonies organisées à l'occasion de diverses fêtes, et ce conjointement par la Direction et la commission des Œuvres Sociales ( prime individuelle de 1.200,00 DA , cadeaux offerts par les Œuvres Sociales)

3. Attribution d'attestation d'honneur : à titre de reconnaissance pour les efforts déployés par les agents qui se sont distingués dans l'accomplissement de certaines tâches .

4. Notation en matière de prime de rendement : d'une manière objective en tenant compte essentiellement de l'assiduité et du rendement.

5. Fixation de primes d'intéressement : de l'ordre de 20.000,00 DA pour récompenser les projets retenus dans le cadre des concours d'études (élaboration esquisses, maquettes...).

6. Promotions et régularisations, prononcées en faveur de la majorité du personnel selon les efforts déployés et les nécessité de service ( décisions prises d'une manière collégiale et souvent en conseil de Direction).

Selon la direction, il semblerait toutefois, que cette ensemble de mécanismes utilisés comme stimulation à titre transitoire, n'a pas reçu l'écho escompté dans la mesure où certains agents au lieu d'œuvrer pour généraliser l'action en créant un véritable climat de compétition, ont plutôt travaillé en coulisse pour faire perdre à cette action son vrai sens, guidés avant tout, la recherche des intérêts personnels et le maintien des droits injustement acquis.

Comme l'affirme J.L. BERGERON “ *il se passe peu de jour au cours desquels nous n'essayons pas de motiver quelqu'un d'autre, c'est à dire d'amener une autre personne à faire ce que nous voulons qu'elle fasse et de l'amener à le faire*

*bien vite* <sup>13</sup>. Il semble que la direction de la SEWO, a accepté l'idée que ces réactions pouvaient être qualifiées de normales, consciente que :

- Les individus sont différents et chacun a des aspirations, des besoins des buts et des motivations spécifiques.
- Les problèmes ne sont jamais simples.
- Les problèmes personnels ou familiaux d'un employé peuvent avoir des répercussions négatives sur son travail.

Si l'on tente une modeste explication des échecs répétés des tentatives, pourtant louables de la direction, on peut rechercher les causes de cet échec du côté de l'absence totale d'identification du personnel à l'image de la SEWO.

Mais n'est-ce pas tout simplement, parce que cette image est loin d'être plaisante par certains de ses aspects ?

En effet, si l'on considère cette Société comme un groupe d'individus qui se caractérise par sa diversité et son hétérogénéité, il est nécessaire d'admettre que chacun des membres de cette organisation a une formation, une expérience et des motivations qui lui sont propres. Il a aussi une vie hors travail qui lui donne un regard sur son environnement, et donc sur les autres sociétés. Il a enfin des préoccupations et des aspirations sociales qui lui sont propres.

Aussi manager la dimension sociale de cette Société consiste-t-il essentiellement à prendre conscience et tenir compte de ces particularités et cette diversité et surtout avoir la capacité de les orienter vers un but commun ?.

Mais si l'on revient à la SEWO, on constate que son siège se caractérise par:

- \* Un bâtiment en état de ruines constituant une plaie au niveau du quartier.
- \* Une cage d'escaliers comme avec plusieurs organismes, drainant un nombre important de travailleurs et de visiteurs, avec les inconvénients que cela suppose

---

(1) <sup>13</sup> Jean Louis BERGERON "La Motivation".

\* Une situation juridique non définie.

Cet ensemble de points négatifs constitue inévitablement une source de démotivation, et réduit considérablement l'impact des actions menées à la recherche d'une motivation du personnel.

## **VI/ La Polyvalence :**

En vue de casser la monotonie de la spécialisation imposée par le Statut Général du Travailleur (SGT) dans la définition des tâches, la Direction de la SEWO a entrepris de briser les cloisonnements et barrières hérités de ce statut afin de développer chez le personnel l'idée de polyvalence puisque aujourd'hui on parie sur les principes de rotation, de restructuration, d'élargissement des tâches voire même d'enrichissement des tâches et en fin d'implantation de groupe semi-autonomes :

- La rotation consiste à faire tourner les employés sur différents postes. Elle est très utile tant au plan physiologique que psychologique : réduction de la monotonie par l'alternance, réduction de la fatigue . Cette formule, dans sa mise en application, a présenté un intérêt certain pour les cadres et technicien de la Société qui travaillent sur une table de dessin et auxquels il a été proposé d'intervenir sur les chantiers dans le cadre de la mission Suivi.

- L'enrichissement des tâches et l'implantation des groupes semi-autonomes sont utilisées dans le cadre d'un programme de développement organisationnel et reposent sur certains principes :

- \* Supprimer certains contrôles tout en conservant certains indices de performance.
- \* Augmenter l'initiative de chacun vis-à-vis de son propre travail.
- \* Accorder une autonomie plus grande dans le travail.
- \* Introduire des opérations nouvelles plus difficiles qui ne sont pas accomplies

habituellement par des exécutants.

\* Assigné une employé à une tâche pour lui permettre de devenir un spécialiste.

Selon la direction de la SEWO, l'action en cette matière, au niveau de la Société était sous-tendue par la question suivante : Comment permettre à chaque agent de développer ses connaissances et donc d'apprendre. Cette action devait aussi permettre de réduire ou du moins de contrecarrer les effets négatifs de l'absence du plan de charge.

La SEWO a en effet fonctionné souvent avec un effectif largement supérieur au plan de charge, ce qui a occasionné non seulement des charges supplémentaires mais a posé aussi le délicat problème de la répartition équitable des tâches.

Et quand le travail est injustement réparti cela provoque naturellement des tensions et une baisse de motivation chez les travailleurs désignés pour effectuer certaines tâches, au moment où leurs camarades groupés discutent de choses et d'autres. Pour ce la, la direction a décidé que :

\* Les Techniciens Projecteurs ( soit en Architecture soit en Génie Civil) devaient prendre en charge l'élaboration des métrés, c'est-à-dire en plus du travail de la projection, ils devaient établir les quantitatifs dans le but d'arriver à des métrés plus précis, ce qui constituerait un facteur de qualité.

\* Accorder la possibilités à des cadres ( Architectes ou Ingénieurs ) de faire l'étude et le suivi en parallèle pour certains projets importants pour assurer une réalisation dans les meilleurs conditions.

\* Permettre à des agents technique de penser " finances " et donc de s'assurer si la facture relative à une prestation donnée a été établie ou non, ou encore pousser la recherche et s'assurer s'il a été recouvrée ou non.

\* Initier les techniciens de suivi à respecter les plannings de visites des

chantiers et donc avoir un certain droit de regard sur la facturation, puisque la rémunération de la mission suivi exprime en nombre et en coûts de visites.

### **VII/ L'information et la Communication :**

Un autre aspect important a retenu l'attention de la direction de la SEWO, en l'occurrence, le système d'information et de communication de cette société.

Convaincue qu'une mauvaise organisation du système de circulation des informations, des directives, des suggestions, et qu'une absence de communication, constituent un obstacle majeur au bon fonctionnement de la Société et à l'obtention d'un climat de compréhension mutuelle, la direction a pris en compte cette importante question.

Il est en effet admis que l'absence d'information est génératrice d'inquiétudes et que l'homme préfère une information même si elle porteuse de mauvaises nouvelles, plutôt qu'une absence totale d'informations.

Autrement dit, consciente que la question de l'information et de la communication était fondamentale, la direction a tenu à informer le personnel sur tout ce qui pouvait l'intéresser et à communiquer avec les partenaires de la Société et notamment le partenaire social.

#### **1. Au niveau de la Société, l'Information est effectuée par divers moyens :**

- \* Des notes de services (qui sont d'ailleurs très nombreuses).
- \* De la diffusion systématique de tous les textes réglementaires, circulaires et notes aux concernés ( Responsables et agents ).
- \* De la diffusion de tous les procès verbaux des réunions tenues au niveau de la Société ou au niveau des partenaires.
- \* De la mise à la disposition du personnel de la documentation existante(revus..)

Aussi étant persuadés que l'information ne doit pas être seulement descendante mais encore ascendante, la direction a décidé en conseil de direction que

chaque responsable devra organiser son service de façon à fournir rapidement et périodiquement les informations sous forme de :

- \* Rapports d'activité mensuels pour les Études ( tableaux devant renseigner sur l'état d'avancement du plan de charges et donc indirectement sur le rendement)
- \* Rapports d'activité mensuels pour le service Suivi ( état d'avancement des projets, les paiements...).
- \* Balance clients mensuelle ( état des créances et des recouvrements ).

Malheureusement l'importance de la périodicité de ces documents étant négligée, souvent l'information ne parvient pas au Service demandeur que tardivement ; autrement elle est plutôt " arrachée ".

## **2. En matière de communication, certaines règles sont observés par la direction**

\* S'informer des attentes du partenaire social : la section syndicale qui constitue un trait d'union avec l'ensemble du personnel est donc perçue comme un canal qui peut jouer un rôle important dans la remontée de l'information .

\* Échanger les points de vues, les idées et susciter la participation active de l'ensemble du personnel puisque c'est le fondement même de la communication interne en entreprise.

\* Posséder la volonté et le désir de communiquer sans aucun complexe.

\* Veiller au respect de l'identité et des valeurs de chaque individu et du groupe.

*Sur la base des concertations, des discussions et des négociations, plusieurs opérations ont été réalisées au niveau de la SEWO :*

\* Examen de tous les dossiers du personnel en commission mixte (Direction- Représentants des travailleurs).

\* Élaboration du Règlement Intérieur en Conseil de Direction.

\* Élaboration des organigrammes en 1990 et 1995.

\* Élaboration du projet de rémunérations des *Missions Études* (négociations

entre la Direction et les Représentants des travailleurs)

\* Examens de dossiers techniques au niveau de la cellule contrôle de qualité

*A tout cela, s'ajoutent:*

\* L'obligation de communiquer par «mémo» à la place de la communication verbale source de lacunes et de conflits entre différents responsables et agents.

\* Les tournées périodiques voire quotidiennes au niveau des différents services

\* etc..

Toutefois et à travers cette expérience enrichissante, la direction a pris conscience que la communication demeurerait un phénomène très complexe. En effet, il y avait *d'abord* le contenu de ce qui était discuté ou communiqué; *ensuite*, il y avait, les sentiments et attitudes vis-à-vis de la matière discutée ou communiquée qui entraient également en ligne de compte; *par ailleurs*, les sentiments que les personnes ont l'une envers l'autre jouaient également un rôle primordial et il importe donc de s'assurer de la réception et surtout de la compréhension de ce qui a été communiqué; *Enfin*, un autre paramètre non négligeable concernait le climat dans lequel la communication prenait place.

Pour ce qui est de ce dernier point, de nombreuses recherches ont en effet démontré que « *si la communication se fait dans un climat menaçant ou de méfiance, plusieurs éléments importants ne sont même pas reçus. Le récepteur est alors trop préoccupé à se défendre, à préparer sa répartie ou tout simplement à sauver son image. L'on ne peut tout simplement pas se maintenir dans un état d'esprit propre à un échange véritable. Ceci va rapidement affecter l'émetteur à son tour et que l'on risque de tomber dans un véritable cercle vicieux. Un climat de support et de confiance aura l'effet contraire* »<sup>14</sup>

Mais si une information aussi bonne soit elle est totalement inefficace

---

<sup>14</sup> Jocelyn JACQUES « La Communication »

dans un mauvais climat , un bon climat peut, par contre, même en l'absence d'une procédure d'information officielle, permettre à l'information de circuler d'une manière informelle et peut être même efficace.

Le directeur de la SEWO nous a rapporté qu'il a eu à vérifier ces deux situations au niveau de son entreprise, dans les termes suivants :

« Lorsque le climat de travail se trouve tendu, suite par exemple à la sanction d'un agent, il est à prévoir que toute annonce d'une quelconque mesure n'emportera pas l'accord de tout le personnel..., et que la note de service qui a été placardée ne restera pas plus de quelques minutes sur le tableau d'affichage... ».

Ce genre d'acte exprimant une véritable violence, et qui d'ailleurs bénéficie toujours du « silence complice » d'une partie du personnel, renseigne par lui-même sur le climat général de travail qui règne à certains moments dans cette entreprise, et montre l'importance des canaux informels, dans la transmission des rumeurs et suspicions.

## Conclusion au chapitre

Comment conclure sinon en notant que la complexité de la gestion de la SEWO, n'est que le résultat de la complexité des comportements humains, auxquelles s'ajoute un environnement dont les composantes ont souvent conforté les difficultés internes à l'entreprise.

Notre expérience, dans cette entreprise, menée de façon discontinue, tout au long de l'année 1998, aussi bien auprès de la direction qu'auprès des autres membres du personnel, à l'exception des représentants syndicaux qui, dès le départ ont refusé tout contact avec moi, certainement par ignorance de la nature exacte de ma position dans cette entreprise<sup>15</sup>, fut particulièrement enrichissante sur l'importance du facteur humain comme moteur essentiel du succès de l'entreprise.

L'originalité des événements et donc leur caractère exceptionnel, était lié au fait, que je me suis trouvée en position d'observatrice à un moment où l'entreprise traversait une crise majeure dictée par une conjoncture particulièrement difficile.

Des actions drastiques et douloureuses qui n'avaient pu être entreprises auparavant, alors que la société était dans un contexte plus favorable, ont été menées avec la nécessité absolue de les concrétiser rapidement, sous peine de remettre en cause la vie même de la SEWO :

- Procéder à un changement en profondeur des attitudes et comportements, afin d'instaurer des réflexes nouveaux à même d'adapter l'entreprise aux nouvelles exigences ;
- Mobiliser le personnel pour faire de cette volonté de changement un dénominateur commun pour un certain nombre de responsables et d'agents.

---

<sup>15</sup> Il faut noter qu'à aucun moment je n'ai réussi à obtenir d'eux une rencontre afin de les éclairer sur l'objet exacte de mon travail, et ce malgré toute ma bonne volonté et les multiples tentatives faites dans ce sens !

Les réponses à cet ensemble de sollicitations n'ont pas été des plus encourageantes, du fait :

- des réticences aux changements observées chez un grand nombre d'agents.
- des blocages et lenteurs bureaucratiques de l'environnement administratif.
- de la concurrence déloyale imposée par une réglementation inappropriée.

Dire que beaucoup reste à faire dans cette entreprise, n'est pas aussi excessif que de se complaire dans un optimisme triomphaliste, attitude que ne semble d'ailleurs pas adopter l'actuel directeur de la SEWO qui fait montre d'un optimisme prudent et surtout de réalisme face à un état de fait qui, en toute vérité, aurait découragé plus d'un. C'est pourquoi, il fait sienne cette affirmation qui veut que *« Le Management n'est pas un problème que l'on peut résoudre en appliquant une série de solutions, mais plutôt un processus permanent de recherche et de remise en cause de solutions »*.

## CONCLUSION GENERALE

Nous avons pu voir , dans la partie théorique, que la science du management moderne qui traite du *statut du facteur humain dans l'organisation*, et qui résulte d'une lente évolution ayant couvert tout le 20<sup>ème</sup> siècle, est en fait le fruit d'une grande synthèse théorique, la *synthèse structuraliste* (ou intégrative), entre deux tendances diamétralement opposées de la science du management, en l'occurrence : *la théorie classique* ( appelée encore l'école de l'Organisation Scientifique du Travail), et la *théorie humaniste* ( ou école des relations humaines) .

Toute la problématique de la résistance au travail et des solutions qui peuvent y être apportées, se sont trouvées contenues dans les réponses faites par l'une ou l'autre de ces tendances à la question du mode de contrôle et de stimulation de l'homme dans l'optique de la concrétisation des objectifs de l'organisation.

Nous avons vu que l'organisation scientifique du travail considérait que l'organisation *la plus efficace* serait aussi *la plus satisfaisante*, dans la mesure où elle maximise à la fois la productivité et le salaire des travailleurs. Ceci va dans logique de son paradigme fondamental selon lequel le travailleur est un « homoéconomus » qui cherche à maximiser ses revenus, ce qui amène cette tendance à conclure, implicitement, que *ce qui est meilleur pour l'organisation est meilleur pour les travailleurs, et vice-versa*.

L'école des Relations humaines affirme, quant à elle, que l'organisation *la plus satisfaisante* serait *la plus efficace*. Elle estime que les travailleurs ne sont pas heureux dans une organisation «rationnelle» qui ne satisfait que leurs seuls besoins économiques. Cette école considère également qu'il est nécessaire de lier le travail et la structure de l'organisation aux besoins sociaux des employés, car, en rendant les employés heureux, l'organisation obtiendrait leur coopération, ce qui accroîtrait son efficacité. Autrement dit, ce qui est mis en avant, c'est la recherche de l'équilibre parfait qui doit exister entre les buts de l'organisation et les besoins des travailleurs.

Toutefois, nous avons vu aussi que ces deux visions, même si elles sont antagonistes sur bien des points, ne diffèrent en fait réellement que dans le type d'équilibre

qu'elles instaurent: en effet, si l'O.S.T considère l'équilibre comme un état naturel qui serait atteint une fois les contraintes ôtées, les Relations humaines pensent que « l'état idéal » doit être volontairement construit.

Et c'est précisément dans cet espace contradictoire qu'apparaît l'apport essentiel de la tendance intégrative (structuraliste), apport qui inspire aujourd'hui l'esprit du management moderne, et que l'on peut résumer dans ce raccourci : « l'aliénation et le conflit sont tous deux inévitables et occasionnellement désirables » .

L'originalité réelle de cette tendance se situe effectivement dans le fait qu'elle effectue une véritable rupture avec les tendances précédentes, en reconnaissant que le dilemme de l'organisation réside, précisément, dans l'existence de tensions inévitables (qui peuvent être réduites mais non éliminées) entre les besoins de l'organisation et les besoins des individus, entre la rationalité et l'irrationalité, entre les relations formelles et informelles...

Cette vision différenciée découle de la conviction que l'organisation est une unité sociale complexe, dans laquelle plusieurs groupes sociaux interagissent, groupes qui ont en commun certains intérêts (exemple, la viabilité économique de l'entreprise), mais qui s'opposent plus souvent sur d'autres intérêts (par exemple, la manière de répartir les bénéfices de l'organisation). Ces deux groupes, dont les intérêts entrent fréquemment en conflit à l'intérieur de l'organisation, sont bien sûr, la direction et les travailleurs.

Selon les structuralistes, l'expression du conflit dans l'organisation, permet aux véritables divergences d'intérêts d'émerger, divergences dont la prise de conscience, et donc la prévention, offre la capacité à l'entreprise d'ajuster le système organisationnel à la situation souhaitable, et finalement d'amener la paix dans l'organisation.

Chercher à méconnaître les conflits et les mécontentements latents qui l'accompagnent, c'est prendre le risque de voir les comportements informels prendre le dessus et chercher d'autres débouchés incontrôlables, tels qu'un turn-over élevé, une augmentation du nombre d'accidents, l'absentéisme .. ensemble de phénomènes souterrains qui seraient dommageables pour le travailleur mais plus encore pour l'organisation.

La conclusion essentielle à laquelle nous a conduit ce 1<sup>er</sup> volet de notre partie

théorique, c'est que la tendance intégrative, qui a permis d'éclairer d'un jour nouveau le comportement du travailleur dans l'entreprise, et qui a donc offert à l'analyse organisationnelle la capacité d'élargir ses préoccupations dans une perspective plus englobante, a réalisée la synthèse qui a bâti les fondements mêmes du management contemporain .

Dans le second volet de cette même partie théorique, l'étude de certains concepts importants inspirés de la vision moderne du management des organisations, dont il vient d'être question, nous a permis de mettre davantage en relief la problématique du conflit et des résistances au travail, en vue d'envisager les instruments et méthodes susceptibles de prendre en charge ces aspects sensibles qui engagent l'avenir de l'organisation .

Partant de l'idée que l'entreprise est composée d'une collectivité d'hommes organisés en divers groupes distincts qui mettent en œuvre diverses stratégies pour cohabiter, et que la résistance au travail, et ses formes d'expression, est une donnée qui émane, d'abord et avant tout, du contexte de travail dans lequel elle se manifeste, on aboutit à l'évidence que ce contexte de travail est inévitablement influencé par, notamment, deux facteurs importants, en l'occurrence, la *culture* de l'entreprise et l'*identité* de l'entreprise, facteurs qui contribuent à créer les conditions spécifiques à des *styles de gestion* particuliers.

S'agissant de la **culture d'entreprise**, nous avons dit qu'étant fonction de l'histoire de l'organisation et des caractéristiques culturelles de ses membres, elle permet d'assurer la cohésion de cette dernière et sa permanence dans un environnement rendu hostile par les tensions de divers ordres ( et notamment, concurrentielles).

Nous avons pu dire alors, que la tâche principale des dirigeants consistait à organiser les relations entre la direction et les membres, de façon à inscrire l'action collective dans une logique de cohérence qui la distinguerait de toute autre entreprise.

Cette logique qui permet par ailleurs, à tout un chacun, d'identifier l'action collective et de s'identifier à elle, ne se réduit pas à la culture telle que nous venons de la définir, mais tend plutôt à donner à l'entreprise sa permanence et sa spécificité, en clair, **son identité**, facteur de mobilisation et de rassemblement par excellence.

Enfin, nous avons conclu que pour pouvoir atteindre le type d'organisation qui permet d'orienter la dynamique humaine vers la réalisation optimale de ses objectifs.

il faut savoir agir sur tout autant sur la culture que sur l'identité de cette organisation, notamment, en donnant sa pleine signification à l'effort humain et en développant un esprit d'équipe qui soit au service des objectifs de l'organisation. Ceci passe, nous l'avons dit, par le choix **d'un style de management**.

Cette dernière préoccupation, nous avons tenté de l'éclairer davantage en la soumettant à un rappel de l'opposition célèbre entre la vision traditionnelle du contrôle du comportement humain (théorie X), et la vision ouverte sur l'adéquation des objectifs individuels et organisationnels (théorie Y).

Nous avons vu, toutefois, que les conflits interpersonnels qui occasionnent, quand ils ne sont pas gérés efficacement, des coûts économiques et psychosociaux importants pour l'organisation, peuvent toutefois être réglés, *soit à priori* par le choix raisonné d'un système de gestion conséquent, *soit à posteriori*, mais seulement comme pis-aller, c'est à dire, quand l'entreprise est acculée par l'urgence, par le recours à des modes de conciliations particuliers.

La conclusion à laquelle nous sommes arrivés, à la suite de E. H. SHEIN, c'est qu'en tout état de cause, pour améliorer l'efficacité globale de l'organisation, il importe avant tout d'aider les groupes à mieux comprendre et à mieux contrôler leur processus de fonctionnement.

Parmi les principaux facteurs qui contribuent à améliorer l'efficacité globale de l'organisation, en endiguant les conflits et les manifestations de résistance au travail, nous avons privilégié les systèmes d'information/communication auxquels nous avons réservé d'importants développements.

En effet, en attribuant aux entreprises un rôle social plus important, nous avons vu que c'est, sous un angle véritablement stratégique que le management moderne pose désormais la question de la prise en charge, par l'entreprise, d'une politique efficace d'information/communication.

Mais, nous avons toutefois ajouté que si l'information est un préalable indispensable pour accompagner en douceur les phases de grands changements, elle reste insuffisante par elle-même, pour sauvegarder l'équilibre et le climat social de l'entreprise car, les manifestations de résistance et de rejet ont de multiples ressorts.

C'est précisément ce dernier aspect que nous avons tenté d'illustrer, dans le dernier chapitre de cette 1<sup>ère</sup> partie, en abordant l'une des expressions les plus manifestes de la résistance au travail, en l'occurrence, l'absentéisme, et en tentant de mettre à nue les ressorts multiples qui peuvent s'exprimer à travers ce type de retrait à l'égard du travail.

Nous avons vu, dans une étude exhaustive de la question, que les causes profondes de cette attitude de retrait, pouvaient être de différents ordres. Mais en tout état de cause, qu'il s'agisse de facteurs individuels, de facteurs professionnels, ou encore, de facteurs extra-professionnels, le phénomène absentéiste, comme tous les phénomènes de résistance au travail (turn-over, accidents de travail, zèle dans la tâche, baisse de la productivité, grèves...), peut s'avérer, quand il n'est pas maîtrisé dans ses fondements mêmes, extrêmement préjudiciable pour l'entreprise.

L'examen de cet ensemble de facteurs de résistance au travail, a connu, dans une 2<sup>ème</sup> grande partie de ce mémoire, sa pleine illustration dans l'approche concrète de notre problématique. Nous avons effectivement réservé d'importants développements à la mise en évidence de ces phénomènes de retrait, d'abord, à partir d'une étude documentaire des entreprises publiques économiques algériennes dans leur ensemble, ensuite, en nous concentrant sur une entreprise particulière, en l'occurrence, la Société d'Étude de la Wilaya d'Oran (S.E.W.O).

S'agissant de la question de la résistance au travail, à l'échelle de l'ensemble des entreprises publiques industrielles en Algérie, nous avons examiné, d'abord, les modes d'expression des comportements par lesquelles les travailleurs s'opposent, *sur le lieu de leur travail*, aux conditions de travail difficiles qui leur sont imposées ; ensuite, les motivations de ces attitudes et comportements.

Parmi les formes de résistance au travail, nous avons, privilégié trois types qui, selon nous, sont les plus représentatives de la dégradation du climat social dans l'entreprise algérienne, en l'occurrence : la faible productivité du travail, l'ampleur de l'absentéisme et du turn-over, enfin, l'accroissement des accidents de travail.

Ces formes spécifiques constituent les réponses des travailleurs, soit aux contraintes internes à l'organisation de travail, soit aux contraintes qui structurent les rapports entre l'organisation de travail et la vie des travailleurs en tant que citoyens.

- En ce qui concerne les contraintes qui structurent les rapports entre l'organisation de travail et la vie des travailleurs, cela va de l'inadaptation de l'homme à une organisation rationnelle du travail, aux multiples tracasseries de la vie sociale qui rendent précaires les conditions de reproduction de la force de travail. Nous avons cependant noté que l'entreprise n'avait pas de maîtrise sur les contraintes de ce type.

- Quand aux contraintes internes à l'organisation de travail, nous avons vu qu'elles sont également nombreuses et qu'elles tendent à s'inscrire dans les diverses politiques de gestion des ressources humaines. Nous avons privilégié trois types qui paraissent les plus pertinentes dans la réalité algérienne : la formation, le mode de rémunération, enfin les relations de travail.

Nous avons vu que, dans le cadre de l'entreprise Algérienne, ces trois éléments ont failli à leur rôle, provoquant la démobilisation des travailleurs, une forte instabilité et la multiplication des conflits avec pour conséquence directe, une stagnation, voire une régression de la productivité du travail.

Nous avons toutefois conclu que, si par le passé l'entreprise n'avait aucune prise réelle sur une telle situation, il n'en est plus de même aujourd'hui, étant donnée son intégration dans un processus de restauration de son autonomie sur l'ensemble des instruments de sa gestion, en clair depuis l'adoption des mécanismes de l'économie de marché.

*Afin de traduire cette réalité dans une situation concrète particulière, nous avons tenu, dans un deuxième chapitre de la seconde partie,* à repositionner notre problématique dans le contexte particulier d'une société d'une entreprise réelle : la SEWO (société d'étude de la Wilaya d'Oran).

La conclusion à laquelle nous sommes arrivés à l'issue de l'étude de cette société, c'est que la complexité de la gestion de la SEWO et une partie des menaces qui pèsent sur elle, ne sont que le résultat de la complexité des comportements humains, auxquelles s'ajoute un environnement dont les composantes ont souvent

conforté les difficultés internes à l'entreprise.

L'étude de cette entreprise, menée aussi bien auprès de la direction qu'auprès d'autres membres du personnel, conforta notre conviction sur l'importance du facteur humain comme moteur essentiel du succès ou de l'échec de l'entreprise.

Nous avons vu aussi que ce qui a contribué à exacerber les conflits et les tensions, ce sont des actions particulièrement douloureuses qui n'avaient pu être entreprises auparavant, et qui ont du être menées dans un contexte des plus défavorables, avec le risque de remettre en cause la vie même de la SEWO, en l'occurrence, la volonté de la direction de provoquer des changements en profondeur dans les comportements des membres du personnel, afin de les adapter aux nouvelles exigences des réformes.

Cependant, toutes les formes de sollicitations, des plus conciliantes au plus autoritaires, furent confronté, comme nous l'avons constaté, à de sévères réticences chez un grand nombre d'agents.

Cet ensemble de difficultés n'a pas toutefois empêché l'actuelle direction de faire montre d'un certain optimisme face à cet état de fait, lequel, en vérité, était particulièrement décourageant. Celle-ci, très au fait de la littérature et des grandes idées du management moderne, semble convaincue que la clé du succès réside avant tout dans ses capacités à mobiliser les travailleurs de son entreprise, en vue de contribuer, ensemble, à lever les contraintes multiformes que cette étape difficile fait peser sur la vie de la SEWO.

Nous rappellerons, encore une fois, et pour finir, la dernière phrase prononcée devant nous par ce directeur, et qui contient toute la quintessence de la philosophie prônée par le management moderne : *« nous devons croire et reconnaître que le gestionnaire n'est pas un surhomme et que le résultat dégagé au niveau de toute entreprise, n'est que la somme des contributions de toute la composante humaine de cette entreprise »*.

**BIBLIOGRAPHIE RELATIVE****A LA PARTIE THEORIQUE**

- H. ABRAVANEL- C. BENABOU** «Les comportements des groupes dans l'organisation» \*  
GAETAN MORIN 1986
- H. ABRAVANEL** « La culture organisationnelle » éd. GAETAN MORIN 1988
- G. ADAM & J.D REYNAUD** « Conflits du travail et changement social » Paris PUF 1981 \*
- P. ALBOU** « Problèmes humains de l'entreprise » DUNOD Paris 1984 ×
- H. AMBLARD, N.B ARAMAVIER** « Management des ressources humaines» éd. Eyrolles 1989
- C. ARGYRIS** « Participation et Organisation » Paris DUNOD 1970
- A. BARTOLI** « Communication et Organisation » éd. D'Organisation 1990
- L. BAYER, M. POIRÉE, E. SALIN** «Précis d'Organisation et de Gestion de la Production »  
DUNOD 87
- J BEAUCHARD** « La dynamique conflictuelle » éd. RESEAUX Paris 1981 ×
- H. BEHREND- S. POCOCK** « L'absentéisme individuel» Revue Intern. du Travail nove/déc76
- L. BELANGER** : « Gestion des ressources humaines : Approche systémique ». G. MORIN 1982
- A. BENDIABDELLAH** «Gestion des ressources humaines» Polycopie Université de Tlemcen
- J.L BERGERON**« Les aspects humains de l'Organisation » Gaëtan Morin éd. 1982
- Phi. BERNOUX** « La sociologie des organisations » SEUIL Paris 1985
- J.B BETZEBE** « Économie de l'entreprise contemporaine » Nathan Économie Paris 1973
- C. BEULAC & B. MALCOR** «Un projet pour l'entreprise» Revue PERSONNEL N°230 1986
- P. BLAKE & J.S MOUTON** « Le Management participatif » éd. D'ORGANISATION 1969
- R. BLAKE & J.S MOUTON** « Les 2 dimensions du management » éd. d'Organisation 1976
- R. BLAKE & J.S MOUTON** « La 3<sup>ème</sup> dimension du management » éd. d'Organisation 1987.
- N. BOGOMOLOVA** «La théorie des Relations Humaines» éd. du PROGRES MOSCOU 1974
- F. BONEU** «L'entreprise communicante: démarche et méthode de communication interne»  
Liaisons 1990
- R. BOSQUET**«Fondement de la performance humaine dans l'entreprise» éd. D'Organisation 1989
- F. BOURRICAUD** « Esquisse d'une théorie de l'autorité » Paris PLON 1979
- J. BRABET** «& Al. «Repenser la gestion des ressources humaines» ECONOMICA Paris 1993

- J. BREMOND** «où en est la mesure du moral» Revue de psychologie appliquée V21 N°4 1971
- J. BRILMAN** « modèles culturels et performance économique» Hommes et Techniques 1982
- C.V. CAUWELAERT- B. CORNIETTI** «l'absentéisme: nouveau fléau écon» ANDCP N°17-1975
- A. CHANDLER** « Stratégie et Structure » éd. d'Organisation » Paris 1972
- J.F CHANLAT** «L'individu dans les organisations, les dimensions oubliées» Gaëtan Morin 1990
- F. CHAZEL** « Pouvoir, structure et domination » Revue Française de Sociologie 1983 T.XXIV
- J.P CITEAU** «Gestion des ressources humaines: Principes généraux et Cas » A. Colin 1997
- Marcel COTE** « La gestion des ressources humaines » Montréal - Guérin 1975
- M. CROZIER** : « Le phénomène bureaucratique » Paris le SEUIL 1963 ;
- M. CROZIER** «L'entreprise à l'écoute: apprendre le management post - industriel» SEUIL 1989
- M. CROZIER** « Les problèmes humains que posent les structures dans une société en changement » Mac GRAW HILL – Paris 1983
- M. CROZIER & E. FRIEDBERG** « L'acteur et le système » SEUIL 1977 ✕
- A.D. DECKAR** « Absentéisme : la manière douce » Revue Française de Gestion N°51 avril 86
- P. DRUCKER** « La pratique de la direction des entreprises » éd. d'Organisation 1957
- P. DRUCKER** « La nouvelle pratique de la direction des entreprise » éd. d'Organisation 1977
- P. DRUCKER** « les nouvelles réalités » interéditions 1989
- Y. ENGELE** « Du conflit à la motivation : la gestion sociale » Paris éd. d'Organisation 1985 ✕
- A. ETCHEGOYEN** : « les entreprises ont- elles une âme ? » F. BOURIN Paris 1990
- J.C FAUVET** « Traiter les tensions et les conflits sociaux » éd. d'Organisation 1985 ✕
- E. FONTANA** « Gérer le changement dans l'entreprise » R.F.G N°68 Mars- Avril 1988
- S. FROIDEVEAUX** « L 'absentéisme et la rotation du personnel » OCDE oct. 1996
- M. FUSTIER & A. MIRAI.** « le conflit dans l'entreprise » E.M.F éd. d'Organisation 1979. ✕
- O. GELINIER** « le secret des structures compétitives » éd. Hommes et techniques.1976 -
- F. GONDRAND:** l'information dans les entreprises et les organisation» éd. d'organisation 1988
- P. HERMEL** « Le Management participatif » éd. D'ORGANISATION Paris 1988
- F. HERZBERG** «Le travail et la nature de l'homme» Entreprise Moderne d'Éditions 1973
- P. HUARD** « Rationalité et Identité » Revue ECONOMIA mai 1980
- D. JOUVE & D. MASSONI** « La culture d'entreprise et le recrutement » R.F.G sept./oct. 1984
- P. JARDILLIER** «Étude de 14 facteurs influants sur l'absentéisme » Travail Humain N°22 1982

- P. JARDILLIER & H. BAUDUIN** « L'absentéisme : mythe et réalité » E.M.E 1984
- D. LE BRET & Y. GATAZ** : « Le coût de l'absentéisme » Revue PERSONNEL Nov. 1978
- J. LAMBERT** « L'information dans les entreprises et organisations » éd. D'Organisation 1988.
- M LAFLAMME** « le Management : approche systémique » Ed. GAETAN MORIN 1987
- J.P LARCON** « structure de pouvoir et identité de l'entreprise » Paris NATHAN 1987. -
- N. LEMAITRE** « La culture d'entreprise : facteur de performance » R.F.G. avril/mai 1984
- H. LEVINSON** « Les motivations de l'homme au travail » éd. D'Organisation Paris 1974
- K. LEWIN** « Psychologie dynamique » Paris P.U.F 1967 +
- R. LIKERT** « Le gouvernement participatif de l'Entreprise » éd. GAUTIER VILLARS 1974
- R. LIKERT**: « Le gouvernement participatif de l'entreprise » GAUTHIER VILLARS 1974
- LA LOSER** « Les fonctions du conflit social » PUF 1982
- J. MARCH** « Décision et Organisation » éd. d'Organisation Paris 1988
- J.C. MARCH et H.A. SIMON** : les organisations problèmes psychologiques DUNOD. 1964
- A. MASLOW** « Vers une psychologie de l'être » FAYARD 1972
- E. MAYO** « Les problèmes humains de la civilisation industrielle » N.Y Mac Milan 1953 -
- D. Mac GREGOR** « La dimension humaine de l'Entreprise » GAUTHIER VILLARS 1976
- H. MINTZBERG** « Structures et dynamiques des organisations » éd. d'Organisation 1982
- J.B MONTIS** « Analyse du climat social de l'entreprise » EME Paris 1976
- A. MUCCHIELI** « l'identité » PUF 1986
- V. NGUGEN THANH** « la communication: une stratégie pour l'entreprise » Economica 1991
- James O'TOOLE** « Le Management d'Avant Garde » Ed. d'ORGANISATION 1990
- W. OUCHI**: « un nouvel esprit d'entreprise » Inter - Éditions 1985.
- M. RAIMBAULT et J.M SAUSSOIS** « Organiser le changement » éd. D'Organisation 1983. -
- R. REITER & B. RAMANANTSOA** « Pouvoir et politique, au delà de la culture d'entreprise »  
Revue Organisation & Gestion des entreprises Paris mars 1978
- R. REITER** « Culture et identité » R.F.G nov./déc. 1989
- L. RIGAUD** « mise en place des systèmes d'information pour la direction des organis » DUNOD 84
- J. ROJOT & A. BERGMAN** « Comportements et organisation » Vuibert édition 1989
- R. SAINSAULIEU** « l'identité au travail » Paris PNFSP DALLOZ 1987
- R. SAINSAULIEU** « Sociologie de l'organisation de l'entreprise » PFNSP -DALLOZ 1982

- H. SAVALL** « Coûts cachés et analyse socio-économique des organisations » d'Organisation 1989
- E. H. SCHEIN** « résolution de problèmes et prise de décision dans les groupes » ENCYCLOPEDIE DU MANAGEMENT .
- T. SHELLING** « La stratégie du conflit » DUNOD 1982 \*
- C. SCHNEIDER** « la communication: nouvelle fonction stratégique de l'entreprise » DELMAS 90
- STRATEGOR** « stratégie, structure, décision, identité » Paris interéditions 1988 .
- R. THERIAUD- P.B LESAGE** « L'absentéisme: remèdes » Relations Industrielles N° 36/4 1981
- M. THEVENET** « La culture d'entreprise en 9 questions » RFG sept/oct. 1984 -
- A. TOURAINÉ** « Le retour de l'acteur » éd. FAYARD Paris 1984
- UIMM** « L'absentéisme dans l'industrie des métaux » Revue Liaisons Sociales N°4 Mai 1974
- J.L VACHETTE** « Peut-on mettre en évidence la culture d'entreprise ? » R.F.G sept/oct. 1984 .
- E. VLASSENKO et J.C VILLARD** « Absentéisme: le poids des facteurs environnementaux » Revue ECONOMIE & STATISTIQUES N° 164 /1984
- D. WEISS** « Nouveaux propos sur l'absentéisme » Revue Production et Gestion 1976 n° 28
- D. WEISS et P. MORIN** « Pratiques de la fonction Personnel » éd. D'Organisation 1982
- M. ZOUAOUI** « Le management : Processus de décision » édition C.I.E 1999 ×

## BIBLIOGRAPHIE

### 2<sup>ème</sup> PARTIE

- Ait BELKACEM** « Autonomie et formation continue » Revue algérienne du travail N°20
- M. BOUTECHNOUFET** « les travailleurs en Algérie » ENAL-ENAP 1984
- A. BOUYACOUB** « la gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie » O.P.U 1988
- A. BOUZIDA** « Industries mécaniques et Relations sociales » OPU 1990
- CAHIERS de la Réforme ENAG** ( 5 volumes) édition 1989
- CENEAP** : « étude » Revue Algérienne du Travail N° 19 Décembre 1987
- S. CHIKHI** « le travail en usine » cahiers du CREA N°4 Février 1984
- CREAD**: «Restructuration et emploi dans l'industrie» Revue algérienne du travail N°19 1987
- M. GHEZALI** « La participation des travailleurs à la GSE » OPU 1981 p.94
- H. GOURDON** « Citoyens, travailleurs, frères » Annuaire de l'A.F.N 1977

- **A. LAMIRI** « gérer l'économie algérienne en économie de marché » Ed PREST COMM
- **H. LAZIB** « le système des salaires » Revue du CENEAP N°6-1986
- **A. LELLOU** « l'entreprise publique restructurée » Revue du CREAD N° 12 -1987
- **M.MEBTOUL** « Discipline D'usine, productivité et société en Algérie » OPU 1986
- **R.N. SAADI** « L'entreprise socialiste » Revue du CENEAP N°1 mars 1985
- **R.N SAADI** «effets de la réforme portant autonomie sur la GSE » Revue algérienne du travail N°20 1989
- **N. SAFIR** « Emploi, Industrialisation et Développement » OPU-ENAL Tome 2

\* \*

\*

- **CHARTE** et Ordonnance du 16/11/71 portant GSE.
- **DECRET** 85-03 du 5/1/85 qui fixe l'échelle nationale indiciaire relative aux salaires.
- **DECRET** N° 80-84 du 23/2/80
- **LOI** N° 88-01 du 12/1/88 portant « Orientation sur les entreprises publiques économiques »
- **RAPPORT** général du plan quinquennal (1980-1984)
- **O.N.S** Collection Statistiques N°32 « Résultats de l'enquête main-d'œuvre » 12/1990 (ONS).
- **O.N.S** Collections « Statistiques » « Situation de l'emploi en décembre 1989 » ONS N°33
- **O.N.S** Revue « Statistiques » (ONS N°19 6/1988).
- **O.N.S** Bulletin des statistiques courantes (ONS N°20 1991).
- **ONS** « Collection Statistiques » N°33
- **Secrétariat au Plan** « Enquête et Emploi » du 30/4/77.

TABLE DES MATIERESINTRODUCTION GENERALE .....011<sup>ème</sup> PARTIEAPPROCHE THEORIQUE :  
POUR UN ECLAIRAGE DE LA RESISTANCE AU TRAVAIL.....06CHAPITRE -1-EVOLUTION DES METHODES  
DE GESTION DU PERSONNEL.....09Introduction au chapitre .....09SECTION 1 « L'homme, un facteur de production » : Taylorisme et économie néoclassique.....10

I - La révolution industrielle et la vision paternaliste du travail.....10

II- La révolution taylorienne de l'organisation du travail.....12

III- L'homme dans la théorie néoclassique de l'entreprise.....14

SECTION 2 « L'homme, un cœur »: Les théories des relations Humaines.....16I - Une 1<sup>ère</sup> tendance : «vision humanitaire de l'homme au travail».....16

II - La tendance intégrative, « l'homme : un être complexe ».....17

A/ Principes de la tendance intégrative.....17

B/ Les rapports de la tendance intégrative avec l'école des relations humaines.....20

1° Les travaux d'Elton MAYO: .....20

2° Les travaux de Kurt LEWIN .....21

C/ Les limites de la théorie des relations humaines .....22

SECTION 3 «L'homme, un être autonome et autoréalisé »: Les nouvelles tendances du Management.....24

A/ La théorie de Chris ARGYRIS .....26

B/ La théorie d'Abraham MASLOW.....27

C/ La théorie de D. Mc GREGOR.....28

1) La théorie X : .....28

2) La théorie Y: .....29

D/ La théorie de F. HERZBERG.....30

1) Les principes de la théorie d'Herzberg.....31

2) Les défenseurs de la théorie d'Herzberg.....33

<b><u>Conclusion au chapitre</u></b> .....	<b>34</b>
<b>CHAPITRE 2.</b>	
<b><u>CULTURE, IDENTITE</u></b>	
<b><u>ET STYLES DE MANAGEMENT</u></b> .....	
	<b>36</b>
<b><u>Introduction au chapitre</u></b> .....	<b>36</b>
<b><u>SECTION -1- Culture et identité de l'entreprise</u></b> .....	<b>37</b>
PAR 1. La Culture d'Entreprise.....	38
I/ La Culture d'Entreprise, une définition .....	39
1) Les croyances, valeurs, normes.....	40
2) Les mythes et histoires.....	41
II/ Une Culture ou des Cultures ? .....	42
PAR 2. Identité et Projet d'entreprise.....	44
I/ L'identité de l'entreprise.....	44
A) Changements et Identité .....	45
B) Le processus de Focalisation .....	46
II/ Le projet d'entreprise .....	48
<b><u>SECTION -2- Le style de management</u></b> .....	<b>50</b>
PAR 1. La grille managériale de Black & Mouton .....	50
I/ Le concept de base de grille managériale.....	51
II/ Le programme de développement organisationnel en 6 phases.....	52
A) le « Modèle 9-9 » pour le développement de l'entreprise .....	52
B) L'organisation du Modèle 9-9 en six phases.....	53
PAR 2. Principes de base du management efficace (R. Likert).....	54
A/ Les principes.....	55
1) Motivation des individus .....	55
2) Principes des relations de support .....	55
3) Travail de groupe .....	56
B/ Diagnostic du comportement organisationnel.....	56
1) Les variables causales .....	56
2) Les variables induites .....	56
3) Les variables résultantes.....	56
PAR 3. La direction participative par objectifs (P. Drucker).....	57
A/ Nature et caractéristiques.....	57
1) Le système de planification .....	58
2) Le système de participation .....	58
3) Le système d'intégration et de motivation .....	58
B/ Processus d'application de la D.P.O.....	59

<b><u>Conclusion au chapitre</u></b> .....	61
<b><u>CHAPITRE -3-</u></b>	
<b><u>LES CONFLITS DANS L'ENTREPRISE</u></b>	
<b><u>ET LES RELATIONS INTERGROUPE</u></b>	
<b><u>Introduction au chapitre</u></b> .....	63
<b><u>SECTION-1- Contrôle et Direction d'entreprise</u></b> .....	64
I/ Autorité et Contrôle du comportement.....	65
A/ Le Contrôle du comportement humain dans l'entreprise.....	65
B/ l'autorité comme moyen de contrôle et ses limites .....	66
II/ La Théorie X: Vision traditionnelle du contrôle.....	68
A/ principales caractéristiques de la théorie X.....	68
B/ les limites de ces assomptions .....	68
III/ La Théorie Y: intégration des buts individuels et organisationnels .....	71
A/ Assomptions de la théorie Y .....	71
B/ Le principe d'intégration .....	73
<b><u>SECTION-2- Les Conflits dans l'Organisation</u></b> .....	74
I/ Dynamique du conflit interpersonnel .....	75
A/ Les causes fondamentales du conflit .....	75
B/ Les événements catalysants de conflits .....	76
C/ Les comportements des opposants .....	76
D/ Conséquences du conflits .....	77
II/ Confrontation interpersonnelle avec l'aide d'un tiers.....	77
A/ Processus de confrontation .....	77
B/ Fonctions stratégiques du conciliateur .....	78
C/ Interventions tactiques du conciliateur .....	78
<b><u>SECTION -3- Le développement des relations intergroupes</u></b> .....	78
I/ Dynamique des fonctions intergroupes .....	80
A/ Facteurs de base .....	80
B/ Fonctions d'ajustement .....	81
C/ Fonctions de réalisation .....	82
D/ Fonctions d'entretien .....	83
II/ Processus d'escalade d'un conflit intergroupe.....	83

III/ Le développement des relations intergroupes .....	84
<b><u>SECTION -4- L'intervention sur les processus sociaux</u></b> .....	86
I. Concept de base .....	86
1-Relation d'aide .....	87
2-Méthode non directive .....	87
3-Déroulement en sept phases .....	87
4-Processus visés.....	88
II. Processus de croissance et de maturation du groupe .....	88
A/ Comportements centrés sur soi et chargés de contenus émotionnels.....	88
1/ Problèmes émotionnels .....	88
2/ Les comportements consécutifs aux problèmes émotionnels.....	89
3/ La résolution des problèmes émotionnels.....	90
B/ Fonctions centrées sur la tâche et sur l'entretien de la vie collective.....	90
III. Processus de solution de problème et de décision en groupe.....	91
Cycle 1 : Étapes pré-décisionnelles .....	91
Cycle 2 : Étapes post-décisionnelles .....	91
<b><u>Conclusion au chapitre</u></b> .....	92

**CHAPITRE -4-**  
**SYSTEME D'INFORMATION**  
**et STRUCTURES D'ORGANISATION**.....95

<b><u>Introduction au chapitre</u></b> .....	95
<b><u>SECTION -1- Systèmes d'Information – Communication et Structures d'Organisation</u></b> .....	96
I. Système de Communications et Structures de l'Entreprise. ....	96
A/ Rapport entre taille et système de communication. ....	96
B/ Organigrammes et Système de communication.....	97
II. Style de Gestion et Système de Communication.....	99
III. Pour le succès de l'Information latérale : le Travail d'Équipe.....	101
<b><u>SECTION -2- Importance du rôle de la Hiérarchie dans l'information du personnel</u></b> .....	102
I Importance de l'information du personnel par l'encadrement.....	102
II Risques de blocages de l'information aux niveaux de la hiérarchie.....	104

III Conditions de succès des cadres dans le processus d'information.....	104
1) La formation de l'encadrement à la communication.....	105
2) Le contrôle : pour une bonne circulation de l'information.....	105

**SECTION -3- Le rôle privilégié du système d'Information en période de Changement.....** 106

I/ L'information du personnel dans une phase de changement.....106

II/ L'Information du Personnel dans une situation critique .....107

    1) Le choix d'informer vise à dépassionner les rapports ..... 107

    2) Moyens et méthodes d'information en situation de crise ..... 107

**Conclusion au chapitre.....** 110

**CHAPITRE -5-**

UNE FORME COURANTE DE RESISTANCE AU TRAVAIL :

**L'ABSENTÉISME.....** 113

**Introduction au chapitre.....** 113

**SECTION I/ Définition de l'absentéisme.....** 114

**SECTION II. Les causes de l'absentéisme.....** 116

I/ Les facteurs individuels de l'absentéisme.....116

    A/ L'influence de la situation personnelle ..... 117

        1) L'âge ..... 117

        2) L'état de santé..... 117

        3) Le sexe et la situation familiale..... 118

    B/ Influence de la situation professionnelle..... 118

        1° *Qualification et niveau du revenu.....* 118

        2° *Ancienneté dans l'entreprise ..... 119*

        3° *Les activités extra-professionnelles ..... 119*

        4° *Conditions de logement et durée de trajet..... 120*

    C/ Conclusion sur les facteurs individuels de l'absentéisme..... 120

II / Les facteurs professionnels de l'absentéisme.....

.....121

    A/ Influence du niveau de qualification du travail ..... 121

    B/ Influence des conditions d'exercice du travail ..... 122

        1° L'environnement physique du travail ..... 122

        2° Les horaires pratiqués ..... 122

C/ Influence des conditions psychologiques du travail.....	124
1° Le système de communications .....	124
2° Influence du mode de rémunération.....	125
D/ Conclusion sur les facteurs professionnels.....	125
III/ Les facteurs extra-professionnels de l'absentéisme.....	126
A/ Le droit du travail et l'absentéisme.....	126
B/ L'environnement du temps de travail.....	127
1° Les absences climatiques.....	127
2° Incidence des périodes de repos .....	128
3° Les attitudes des groupes en présence .....	128
IV/ Conclusion sur les causes de l'absentéisme .....	130
<b><u>SECTION III. Le coût économique de l'absentéisme</u></b> .....	131
1) chacun supporte les conséquences de l'absentéisme .....	131
2) L'estimation du coût de l'absentéisme .....	131
<b><u>SECTION IV. Comment réduire l'absentéisme</u></b> .....	132
1) Les mesures du style « carotte et bâton » .....	133
2) Encouragement de l'assiduité .....	133
3) Prime de compensation à partir d'un seuil d'absentéisme .....	133
<b><u>Conclusion au chapitre</u></b> .....	134

## *2<sup>ème</sup> PARTIE*

### *UNE APPROCHE CONCRETE DE LA RESISTANCE AU TRAVAIL*

#### INTRODUCTION A LA 2<sup>ème</sup> PARTIE.....136

#### CHAPITRE -1-

#### DETERMINANTS DE LA RESISTANCE AU TRAVAIL DANS L'ENTREPRISE ALGERIENNE.....138

#### **Introduction au chapitre**.....138

#### **SECTION -1- Principales formes d'expression de la résistance au travail**.....140

A/ Baisse de la production et de la productivité .....

140

B/ Absentéisme et turn-over dans l'économie algérienne .....

142

C/ Le Turn-over ou mobilité sociale .....

143

D/ Les accidents de travail .....	144
E/ En conclusion.....	145
<b><u>SECTION -2- 1<sup>er</sup> série de déterminants de l'attitude de retrait par rapport au travail.....</u></b>	<b>145</b>
A/ La Formation professionnelle.....	146
B/ Le système des Salaires .....	153
C/ Le Statut du travailleur dans l'entreprise.....	161
<b><u>SECTION -3- 2<sup>ème</sup> série de déterminants de l'attitude de retrait par rapport au travail .....</u></b>	<b>164</b>
A/ Les conditions de vie des travailleurs .....	166
B/ La mobilité sociale.....	167
<b><u>Conclusion du chapitre.....</u></b>	<b>168</b>

## CHAPITRE -2-

### LES DIVERSES RESISTANCES AU TRAVAIL DANS LE CAS DE LA S.E.W.O.....

171

<b><u>SECTION -1- Présentation de la Société d'étude de la Wilaya d'Oran (S.E.W.O) et analyse de son activité.....</u></b>	<b>171</b>
<i><u>Par-1- Présentation de la S.E.W.O.....</u></i>	<i>171</i>
I/ Statut Juridique et Vocation de la S.E.W.O.....	171
II/ Organisation de la S.E.W.O.....	172
III/ l'Environnement de la S.E.W.O.....	172
<i><u>Par-2 Analyse de son activité à travers les grands agrégats.....</u></i>	<i>174</i>
I/ Montant, structure et évolution du chiffre d'affaire.....	174
II/ Montant et évolution valeur ajoutée.....	175
III/ Montant, Structure et Évolution des Charges d'Exploitation .....	175
<b><u>SECTION -2- :Évaluation des Ressources de la Société :</u></b>	<b>177</b>
<i><u>Par-1- Les ressources financières de la SEWEO.....</u></i>	<i>177</i>
I/ Analyse du Financement de la Société .....	177
II/ Analyse de l'endettement de la Société .....	179
<i><u>Par -2- : Les Ressources humaines de la SEWO .....</u></i>	<i>179</i>
I/ Les effectifs de la S.E.W.O.....	180
A/ Evolution des Effectifs de la Société .....	180
B/ Structure des Effectifs par branches d'activité.....	181

C/ Structure des Effectifs par catégories socioprofessionnelles.....	181
II/ rendement et Coût du Personnel.....	182
A/ Rendement du Personnel.....	183
B/ Coût du Personnel .....	183
C/ Les Rémunérations.....	183
<b><u>SECTION 3 :Les coûts cachés de la SEWO</u></b> .....	184
I/ Qu'est ce que les coûts cachés ? .....	185
III/ L'origine et l'ampleur des Coûts cachés .....	186
A/ L'Absentéisme et la Rotation du Personnel .....	186
1) L'Absentéisme .....	187
2) La Rotation du Personnel ( turn-over ) .....	188
B / La Non Productivité et la Non qualité.....	191
1) La Non productivité.....	191
2) La Non qualité .....	193
III/ Conditions de Travail, Structures et Comportements.....	195
A/ Les Conditions de Travail.....	195
B/ Les Structures et les Comportements.....	197
IV/ L'évaluation des Coûts cachés .....	200
A/ En matière d'absentéisme et de rotation.....	200
B/ En matière de non productivité et de non qualité .....	201
C/ Conditions de travail, structures et Comportements.....	201
D/ Coûts Cachés liés aux relations avec l'environnement.....	202
<b><u>SECTION 4 :Le management des ressources humaines</u></b> .....	203
I/ Assainissement des dossiers du Personnel .....	204
II/ Organigrammes et limites.....	205
III/ Règlement Intérieur et Convention Collective .....	206
IV/ La Culture d'Entreprise .....	208
V/ La Chasse aux surcoûts et au gaspillage .....	210
VI/ Les mécanismes de motivation .....	212
VII/ La Polyvalence.....	215
VIII/L'information et la Communication .....	217
<b><u>Conclusion du chapitre</u></b> .....	221
<b><u>CONCLUSION GENERALE</u></b> .....	223
<b><u>BIBLIOGRAPHIE</u></b> .....	230

---

**TABLE DES MATIERES**.....235