



Rapport final de projet

التقرير العام لمشروع البحث

PNR البرنامج الوطني للبحث في:

ECONOMIE

Organisme pilote الهيئة المشرفة

CREAD

Domiciliation du projet

مؤسسة توطين المشروع:

Université d'Oran, Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales

Intitulé du projet :

عنوان المشروع :

Globalisation et diffusion des pratiques de gestion dans les entreprises en Algérie

| Intitulé du domaine | المؤسسات : الكيانات والقواعد، التنظيم و الحوكمة | الميدان |
|---------------------|---|---------|
| Intitulé de l'axe | المؤسسات : الكيانات والقواعد، التنظيم و الحوكمة | المحور |
| Intitulé du thème | الحوكمة، التسيير و إدارة الأعمال | الموضوع |

| Chef de projet | | | رئيس المشروع |
|--------------------------------|-----------------|--|--------------|
| Nom et prénom اللقب و الاسم | Grade الرتبة | Etablissement de rattachement المؤسسة المستخدمة | |
| TAHARI Khaled | Professeur | Université d'Oran | |

| Equipe de recherche | | | أعضاء المشروع |
|--------------------------------|-----------------|---|-------------------------|
| Nom et prénom اللقب و الاسم | Grade الرتبة | Etablissement de rattachement المؤسسة المستخدمة | Observation الملاحظة |
| NAIT BAHLOUL Mokrane | MAA | Université d'Oran | |
| AIT ALI YAHIA Amazigh | MAA | Université d'Oran | |
| DERDEK Mohamed | MAB | Ecole préparatoire des sciences économiques, commerciales et gestion d'Oran | |
| ATHMANI Zohra | MAB | Université d'Oran | |

Intitulé du projet :

عنوان المشروع

**Globalisation et diffusion des pratiques de gestion dans les
entreprises en Algérie**

Déroulement du projet :

Rappeler brièvement les objectifs du projet et les tâches prévues :

تذكير مختصر بأهداف المشروع و المهام المسطرة

Ce projet de recherche à pour objet l'étude du processus de construction/reconstruction du modèle de gestion dans un contexte de changement institutionnel décliné traditionnellement sous les termes de transition vers l'économie de marché.

Les exigences du nouveau contexte imposent aux entreprises de définir/ redéfinir selon les cas leur modèle de gestion dans une économie désormais ouverte.

Nous insistons sur le modèle de GRH en nous appuyant sur des études de cas.

Cette recherche va nous permettre de participer à la construction d'un dispositif théorique relatif à la question, la simple transposition mimétique du modèle théorique s'avère insuffisante compte tenu de la spécificité du modèle algérien et de son contexte.

Elle présente également un intérêt institutionnel dans la mesure où notre équipe participe au « main stream » de la recherche nationale sous la direction de la direction de la recherche.

Elle a également un intérêt factuel et empirique car elle contribue à comprendre sur le plan pratique le comportement des entreprises en Algérie, dans le nouveau contexte d'économie ouverte, dans leur diversité statutaire.

Cette recherche présente également un intérêt pédagogique et de recherche par le bénéfice que l'on tire dans les enseignements et la recherche. Des thèses et des masters sont menés sur le sujet, tout comme nous envisageons d'organiser une grande manifestation scientifique clôturant l'évènement.

Ce travail est dédié à titre posthume à notre collègue membre de notre groupe de recherche ATHMANI Zohra et épouse de AIT ALI YAHIA Amazigh que la mort « injuste » nous a ravi à la fleur de l'âge.

Globalisation et diffusion des pratiques de gestion dans les entreprises en Algérie

Résumé : Ce travail se penche sur la question de la diffusion et/ou de la construction d'un modèle de gestion performant prenant en charge les exigences du nouveau contexte institutionnel d'économie de marché.

Cette question est abordée sous l'angle de la construction ou déconstruction-reconstruction comme processus de diffusion d'un modèle de point fondamental dans le changement organisationnel que connaissent les entreprises algériennes confrontées au changement institutionnel décliné sous le vocable de transition vers l'économie de marché qui semble durer.

Il s'agit des éléments institutionnels, organisationnels et culturels qui structurent les comportements des individus et groupes. Certains de ces éléments ne relèvent pas du champ économique même si le champ économique peut renvoyer à des considérations culturelles qui le balisent.

Il est question de suivre le cheminement du changement organisationnel et culturel dans des entreprises privées, acteurs principaux du nouveau contexte, et dans des entreprises publiques dont la légitimité est contestée institutionnellement et économiquement.

Mots clés : diffusion, modèle de gestion, culture, entreprise, changement, marché

Abstract: In this text, we study the question of the diffusion and/ or the construction of a new management model which gives a place to the exigencies of the new context of an opened economy.

We insist on the institutional, organizational and cultural dimensions which structure and embed the change in situation of economic transition toward a market economy.

By cultural dimension we mean the elements which guide the behavior of the persons and the groups not necessary economic elements even if those ones contribute to structure the firm.

Key words: diffusion, culture, management model, change, market, firm

Table des matières

| | |
|--|----|
| Introduction | 8 |
| I. La question de la diffusion des modèles de gestion comme objet de débats | 13 |
| I.1. L'environnement comme contrainte et acteur de la diffusion : Une analyse statique ... | 13 |
| I.1.1. L'action par la technologie | 14 |
| I.1.2. L'Action par la structure ou la configuration organisationnelle | 16 |
| II. Théories de l'action et construction des règles de gestion : le constructivisme | 23 |
| II.1. La théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud..... | 24 |
| 2.1.1. La vision de l'organisation..... | 25 |
| 2.1.2. Les règles sociales..... | 26 |
| 2.1.3. La constitution de l'acteur collectif | 26 |
| 2.1.4. Les trois dimensions de la règle | 28 |
| 2.1.5. La pluralité des régulations : Régulation de contrôle et régulation autonome | 30 |
| 2.1.6. La rencontre des régulations | 33 |
| II.2. La théorie de structuration d'A. Giddens (1987) | 35 |
| II.2.1. Les éléments de base de la théorie | 37 |
| II.2.2. Le processus de structuration | 41 |
| II.2.3. Les Formes du structurel | 43 |
| III. L'analyse institutionnelle | 46 |
| III.1. La question de la diffusion des pratiques de gestion dans l'analyse institutionnelle .. | 47 |
| III.2. Les approches culturalistes expliquent la diversité des pratiques de gestion | 52 |

| | |
|---|------------|
| III.3. Les choix des entreprises : Une réponse hybride | 53 |
| IV. Les cas étudiés : trois cas exemplaires | 58 |
| V.1. La GRH dans les entreprises publiques..... | 58 |
| V.1.1. Le cas Bâti-Oran | 59 |
| V.1.2. La GRH au sein du groupe ERCO | 61 |
| V.1.3. Le cas SONATRACH : Activités AVAL..... | 69 |
| V.1.4. Cas de la SEOR : Gestion déléguée du service public de l'eau à Oran..... | 89 |
| V.2. Cas KFAlgérie : histoire d'une reprise | 105 |
| V.3. Une unité nouvelle étrangère AFIA-Algérie, l'expérience d'une diffusion | 120 |
| V. Discussion | 123 |
| Conclusion..... | 128 |

Introduction

L'objet de cette recherche porte sur l'impact de la globalisation, comme contexte, sur les pratiques de gestion dans les entreprises en Algérie. Il ne s'agit donc pas d'étudier la globalisation en tant que processus macro ou microéconomique mais de la voir comme contexte qui impose des règles de fonctionnement et de structuration aux entreprises.

Le changement institutionnel suite à l'option pour l'économie de marché qui s'est traduit par la renonciation à la régulation par le plan et ses institutions fait que l'Algérie rejoint le « village planétaire » de la mondialisation.

Des dispositions institutionnelles nouvelles sont adoptées, en particulier celles qui conduisent à la levée des barrières aux mouvements de marchandises et des capitaux entre l'Algérie et le reste du monde.

En effet, l'accroissement des échanges internationaux de biens, et à une moindre mesure de services, est sans aucun doute l'un des bouleversements majeurs qui ont marqué l'économie algérienne et l'économie mondiale au cours des dernières décennies.

A ce propos, le ratio des échanges internationaux de biens et services au PIB mondial tel qu'enregistré par les balances de paiements a dépassé les 30% en 2010 alors qu'il était inférieur à 13% au début des années 1970 dans le monde.

Lors de la dernière décennie (2000-2010) en Algérie, les ressources issues des échanges avec le reste du monde ont représentées 43,70% du PIB en 2010 ; elles étaient de 45,60% en 2000.

Cependant, lors de la même période, les emplois courants avec le même agent passent de 26,80% du PIB à 34,70% en 2010.

Il y a lieu d'ajouter que ces données n'enregistrent que les biens et services qui traversent les frontières dument constatées par les institutions douanières. Les transactions informelles, non négligeables en Algérie, la production des entreprises étrangères qui ont fait le choix de se

rapprocher du marché national par l'intermédiaire de filiales relais, réduisent d'autant ces évaluations.

Ce nouveau contexte marqué par la mobilité des marchandises et des capitaux et l'émergence d'un marché de travail qui en découle, fragilise la position des entreprises existantes. Elle remet en cause des positions acquises dans des marchés qui étaient alors protégés. Il s'avère de ce fait indispensable de développer une gestion proactive, au moins réactive, pour faire face à l'exigence de compétitivité dans un marché de biens et services qui s'ouvre à l'importation et aux capitaux étrangers qui viennent s'investir en Algérie.

Ces entreprises sont obligées d'adapter leur organisation et leur fonctionnement aux nouvelles dispositions contextuelles. Dans ce nouveau contexte d'économie ouverte, l'Etat opère un changement important dans l'organisation des entreprises publiques et proclame la nécessité d'une autre culture de management imposant une autre GRH. D'une gestion administrative des personnels on cherche à passer à une GRH orientée vers la compétence et la performance (Tahari K. et Mebarki M., 2009).

Une redéfinition de l'entreprise (y compris l'entreprise publique) et de la gestion s'opère sur le plan sémantique. Elles sont recentrées sur leur finalité économique comme objectif qui supplante tous les autres mettant ainsi au centre des préoccupations de la gestion le respect de la contrainte budgétaire et des modalités de valorisation du capital.

L'entreprise reconstruit sa vocation originelle comme lieu de combinaison technique et surtout de coûts de facteurs de production en vue d'un revenu différentiel le profit. La finalité de la gestion, dont la GRH, reste en dernière instance l'allocation optimale de ses ressources au centre de laquelle la mobilisation productive du collectif de travail articulée autour de la contrainte de valorisation du capital. (Perroux¹, Galambaud, 2001).

Le nouveau contexte d'économie ouverte en Algérie, impose de nouvelles exigences pour les entreprises existantes mais également aux nouveaux entrants potentiels. En effet, la recherche de synergie et l'obligation de performance économique poussent les entreprises existantes à

¹ « L'entreprise est une organisation de la production dans laquelle on combine les prix des divers facteurs de la production, apportés par des agents distincts du propriétaire de l'entreprise, en vue de vendre un bien ou des services sur le marché, pour obtenir par différence entre deux prix (prix de revient et prix de vente), le plus grand gain monétaire ». F. Perroux, société d'économie mixte et système capitaliste, *revue d'économie politique*, 1933 p 1279.

transformer et adopter, en les adaptant à leur contexte d'utilisation, des pratiques de gestion dont elles pensent qu'elles ont fait la preuve de leur efficacité économique dans les pays industriels.

C'est ainsi que les grandes entreprises publiques réorganisées en groupes industriels avec une filialisation des unités de production adoptent les organes de gouvernance des sociétés anonymes : assemblée des actionnaires, conseil d'administration et direction générale, même si le propriétaire reste exclusivement l'Etat.

En GRH la grande « transformation » (K. Polanyi, 1983) a porté sur la contestation dans les entreprises publiques de la notion politique uniformisante de « travailleur ». Est alors entamée la remise en cause de la GSE (gestion socialiste des entreprises publiques) et du SGT (statut Général du Travailleur) par lesquels l'Etat définissait les normes de structure et de contenu de la relation de travail et les modalités de rémunération. Cette situation d'externalité du centre de décision, en tant que centre d'administration au sein d'organes techniques et politiques en amont réduisait considérablement les marges de manœuvre de ces dernières. Un début de re-contractualisation de la relation d'emploi expression d'une tentative de récupération du pouvoir par les entreprises voit le jour. Les rémunérations des cadres sont par exemple de plus en plus objet de négociations individuelles ; par ailleurs les conventions d'entreprises supplantent progressivement les directives de l'administration centrale.

Ceux sont là les prémisses d'un processus de déconstruction/reconstruction d'une gestion politique en situation d'échec dans un grand projet d'une réforme économique générale pilotée par l'Etat et ses institutions de gouvernance.

Par ailleurs, les entreprises étrangères, installées dans le pays depuis le début des années 90 le siècle dernier, essaient de reconstruire ou de transférer dans leurs nouvelles filiales algériennes un modèle de gestion considéré comme économiquement efficace. Les entreprises en question sont tentées particulièrement de transférer, tout en l'adaptant, le modèle de gestion de la maison mère lorsqu'il existe, dans leurs nouvelles unités en Algérie. *L'hypothèse d'une convergence des modèles de gestion et de l'existence d'un isomorphisme se fonde sur le souci d'uniformisation des pratiques de gestion dans les différentes unités des groupes industriels malgré la contrainte de leur environnement respectif.* Ces entreprises essaient de diffuser les modèles et pratiques déjà en action dans les autres unités et qui ont déjà fait la preuve de leur efficacité. Le processus est différent selon que l'on a affaire

à une unité publique reprise par le capital étranger ou un investissement nouveau qui voit la naissance d'une unité de production ex nihilo. La situation de reprise met en jeu une variable historique de l'organisation, plus précisément la culture d'entreprise et les comportements de salariés qui n'existent pas dans un nouvel investissement.

L'hypothèse de l'hybridation exprime l'idée d'une obligation d'adaptation et se construit sur le constat que les pratiques de gestion et la GRH sont nécessairement affectées par les variables environnementales que sont l'histoire de l'entreprise, sa culture, les conditions du processus de production, les règles institutionnelles dont la législation du travail et le droit conventionnel. En réalité, le processus d'hybridation est le résultante d'une relation dialectique entre l'entreprise et l'environnement, l'entreprise étant une organisation structurée mais aussi structurante de son environnement.

Dans ce texte nous nous proposons de restituer les modes de gestion mettant l'accent sur la GRH dans trois situations différentes. Nous avons opté pour une démarche méthodologique qui s'appuie sur la collecte de données par observation auprès de plusieurs cas d'entreprises. Cette posture inductive nous a incités à identifier et retenir un échantillon de cas représentatifs des situations de gestion dans le contexte de changement institutionnel algérien. Ce changement fonde le postulat de la contestation d'une gestion politique désormais en situation d'échec. L'Etat propriétaire, dans tous les cas de figure, restitue le pouvoir monétaire aux banques. Les entreprises publiques, lorsqu'elles ne sont pas privatisées, sont contraintes de changer leurs pratiques de gestion et GRH dans le sens du respect de la contrainte budgétaire et de valorisation du capital face à la menace du refus de financement des déficits. Le cas échéant, leur dissolution est envisagée par les nouvelles règles du droit commercial comme solution ultime.

Dans le cas des entreprises privées, acteurs économiques principaux nouveaux, nous avons affaire à deux scénarios différents.

Le premier est celui de la privatisation avec reprise par les capitaux privés, qui appelle une remise en cause du modèle de gestion dont héritent les repreneurs. Dans ce cas nous sommes dans un processus de construction d'un nouveau système de gestion se substituant progressivement à l'ancien système de gestion politique qui n'a plus sa raison d'être du fait du changement de propriétaires.

Le second scénario est celui de la construction d'un nouveau système de gestion dans une situation d'investissement nouveau. Dans ce cas le montage du capital fixe appelle des pratiques de gestion conformes aux objectifs de l'entreprise et aux attentes de ses parties prenantes.

Dans ce travail, nous nous appuyerons sur trois cas de figures différentes, en insistant sur les changements dans la GRH et la gestion de l'information.

- Le cas des entreprises d'Etat qui ont subi depuis les reformes des années 90 différents changements dans leur gouvernance et organisation sans pour autant être privatisées ;
- Le cas d'une unité publique privatisée partiellement puis totalement au profit d'un groupe étranger ; le repreneur est obligé de déconstruire une gestion politique dont il hérite et de reconstruire son propre système de gestion compte tenu de la nouvelle stratégie et nouveaux objectifs de l'entreprise.
- Le troisième cas est une unité d'un grand groupe étranger issue d'un investissement nouveau et qui construit une organisation et une GRH avec une tentative de diffuser un modèle de la maison mère.

I. La question de la diffusion des modèles de gestion comme objet de débats

Cette question a préoccupé aussi bien les économistes que les gestionnaires et les sociologues. Les économistes du développement et les économistes industriels ont posé la question de la transposition des modèles économiques dans les choix industriels et leur mode de fonctionnement. Ceci est valable aussi bien pour les japonais fascinés par le modèle anglo-saxon suite à la révolution du Meiji que pour les anglo-saxons confrontés à la crise du modèle fordien qui se sont posé la question de la transposition du modèle Toyota comme réponse à cette crise.

En gestion, des auteurs comme Chandler (1962,1977), Aoki (1990) et Hamel, Doz, Prahalad, (1989,1990) nous présentent, dans leurs travaux respectifs, la réussite des champions Américains et japonais ; ce que les théoriciens de la contingence vont formaliser dans leurs différents écrits.

En effet, pour les tenants de l'école de la contingence en gestion, les entreprises adaptent leur organisation aux exigences de leur environnement issues, notamment, des contraintes du marché en amont et en aval. Cette réduction du contexte à la situation sur les marchés, en particulier l'état de la concurrence, provient du fait que les principaux auteurs se sont penchés exclusivement sur la réalité des pays développés où le cadre institutionnel n'est pas contesté. (M E.Porter, 1990).

Dans les théories de la contingence le mode de structuration que l'entreprise adopte et les règles de gestion qui en découlent deviennent une réponse à des exigences environnementales.

I.1. L'environnement comme contrainte et acteur de la diffusion : Une analyse statique

Dans les théories de la contingence le mode de structuration que l'entreprise adopte et les règles de gestion qui en découlent deviennent une réponse à des exigences environnementales devant assurer la compétitivité de l'entreprise objectif ultime.

Les réponses que développent les entreprises à ces exigences sont de deux ordres ; technologique et « configurationnelle » dans une relation univoque.

I.1.1. L'action par la technologie

Il appartient à J. Woodward(1965) d'avoir mis l'accent sur l'action déterminante des technologies dans le processus de diffusion et de changement dans les pratiques de gestion. La technologie est le facteur structurant essentiel qui s'impose aux entreprises confrontées à la contrainte de valorisation du capital.

L'Auteur a mené une étude sur un large échantillon d'entreprises anglaises. Elle lui a permis d'arriver à la conclusion que la technologie structure l'entreprise et lui impose un mode de gestion.

Dans ce cadre cet auteur a construit une typologie de configurations organisationnelles à partir d'un ensemble de situations constituant une échelle qui va des technologies les moins développées aux technologies les plus développées et qui structurent le processus de production.

Ces processus peuvent être continus ou discontinus, ils sont une réponse aux conditions qu'imposent des productions de masse ou des productions particulières unitaires. Aussi les technologies qui imposent un mode de structuration sont des :

- Des Technologie de production unitaire ;
- Des Technologie de production de masse ;
- Elles correspondent à des processus nécessairement discontinus dans le premier cas et continus dans le second.

La complexité technique est la caractéristique principale de ces technologies. C'est leur degré de complexité qui impose une régulation du système technique. Dans les entreprises de production de masse, par exemple, les possibilités de standardisation sont très élevées. Ces situations limitent considérablement le nombre d'exceptions à résoudre à l'inverse des entreprises de productions unitaires exposées à plus d'exceptions dans leur quotidien. Les entreprises dont les processus sont continus connaissent un niveau moyen d'exception.

Ces situations différenciées conditionnent la nature de la structure, en ce sens que le choix organisationnel est une réponse à une exigence contextuelle dont la technologie est la

contrainte structurante fondamentale. A ce titre, La technologie de production de masse devient une réponse à la massification de la production et de la consommation à laquelle répond la standardisation du procès de travail et de la production. L'aléa est presque réduit, la surface de contrôle du personnel de production sera la plus large et les relations humaines seront les moins intenses. Les autres paramètres de structure vont être en adéquation avec les contraintes techniques.

A l'inverse, dans le système de production unitaire, les produits ne sont pas standardisés, la régulation est moindre, laissant la production confrontée à des exigences spécifiques du client et leur gestion par le salarié. Cette situation requiert plutôt une surface d'autonomie des producteurs avec des exigences de compétences, de coopération et de communication, nouvelles règles structurant le procès de travail. Le troisième système de production se situe dans la position intermédiaire traduisant un état d'hybridation organisationnel.

Ces réponses technologiques sont l'expression des enjeux de performance qui incitent l'organisation à opérer de tels choix. Selon Woodward, les entreprises qui ont la structure typique de leur catégorie sont performantes. Par contre celles qui s'écartent du modèle de leur catégorie, elles, sont sanctionnées par des performances moindres.

Si les conclusions de cette étude constituent un grand tournant pour les théories de l'organisation, du fait qu'elle élargit le principe du « One Best Way », l'explication qu'elle offre est de nature déterministe. Le défaut majeur de ce déterminisme technologique est qu'il est construit sur une relation mécanique univoque entre l'environnement (la technologie) et le mode de structuration déshumanisé qui ignore les hommes à l'origine des arrangements organisationnels.

D'autres explications récusant ce schéma réducteur technologie-Structure tout en continuant le travail de J Woodward vont voir le jour.

Dans une perspective beaucoup plus théorique, C. Perrow (1967) précise l'influence de la technologie sur l'organisation en précisant le concept. Cet auteur définit la technologie à partir de la fonction de production et des caractéristiques du procès de travail industriel ; il insiste sur le processus par lequel les inputs sont transformés par un traitement approprié que les membres de l'organisation doivent trouver. L'input n'est pas forcément matériel et le processus de transformation peut être à composante essentiellement humaine.

Deux traits caractérisent la nature de la matière première :

- Le premier, sa variabilité opérationnalisée par le nombre et la fréquence des exceptions auxquelles l'organisation –ou l'individu chargé de l'opération- doit s'attendre.
- Le deuxième trait recouvre la nature de la recherche à laquelle doivent se livrer les membres d'une organisation pour trouver une solution appropriée aux problèmes posés par la transformation de la matière première (search behavior).

En croisant ces deux aspects - un input comportant peu ou au contraire beaucoup d'exceptions à la règle et un comportement de recherche analysable ou au contraire non analysables- l'auteur abouti à quatre types de technologie. Il démontre ensuite qu'à chaque type est rattaché une dimension de l'organisation. Parmi la marge de manœuvre laissée aux membres de l'organisation, le pouvoir, les processus de coordination utilisés en leur sein et leur degré d'interdépendance. Chaque type technologique correspond à une structure organisationnelle avec des modes de comportement déterminés.

M. Crozier et E. Friedberg (1977) notent que le caractère univoque tient dans le fait que la technologie est définie par des dimensions implicitement objectives qui s'imposent aux acteurs sans que ces derniers n'aient aucune prise sur elles. Ce modèle se cantonne dans une vision statique et verrouille la question cruciale du pourquoi, comment et dans quelle limite les caractéristiques d'une technologie deviennent contraignante pour les acteurs et dans quelles mesures, au contraire, ces acteurs peuvent jouer avec ces contraintes en agissant sur elles, par des logiques de résilience ou de contournement.

La proposition de C. Perrow (*Ibid.*) n'est qu'un prolongement des travaux de J. Woodward.

Elle trouve sa continuité et son renouvellement dans l'analyse sociotechnique qui revisite la question de la technologie et sa relation aux choix organisationnels de l'entreprise.

1.1.2. L'Action par la structure ou la configuration organisationnelle

L'analyse sociotechnique représentée par F. Emery et E. Trist (1964) constitue une tentative de dépassement du déterminisme technologique des premiers travaux du courant de la contingence. Leur enquête sur les mines d'extraction du charbon en Angleterre les mènent à la conclusion que le système social n'est pas uniquement une variable déterminée par la

technologie en vigueur. Le changement technologique qu'a connu l'entreprise, objet de leur enquête, a donné lieu à un changement organisationnel dans le sens des prescriptions du modèle « woodwordien » sensé être en adéquation avec les exigences de l'environnement. Toutefois, les performances économiques et sociales escomptées n'ayant pas été atteintes, l'entreprise a dû revenir à son ancienne organisation sociale.

F. Emery et Trist (*Ibid.*) ont conclu alors que la technologie n'est pas déterminante dans la nouvelle configuration organisationnelle et que le système social possède des propriétés relativement autonomes de sa technologie.

Ce constat fait que L'analyse sociotechnique postule l'influence mutuelle du système technique et du système social. Ce rapport, de nature dialectique, ouvre une piste de recherche qui confère une certaine dynamique à l'analyse et réduit son déterminisme lié à la technologie.

La grille du groupe Aston montre bien que la technologie n'a d'effet direct et important que sur les variables structurelles inhérentes au flux du travail. Plus l'organisation est petite, plus les effets structurels de la technologie sont larges. Mais plus l'organisation est grande, et plus d'autres facteurs, telle que la taille ou la dépendance, auront des effets d'ensemble importants et plus les effets propres de la technologie seront restreints. (A. Bouchikhi, *ibid.*)

Cet auteur relativise le rôle de la technologie dans le processus de structuration, notamment avec l'envergure de l'organisation qui fait intervenir d'autres variables. Ceci renvoie au raisonnement en termes de configuration qui fait de l'organisation une « gestalt » résultant de combinaisons d'une multitude de facteurs. Ces « gestalts » sont toutes aussi performantes les unes que les autres.

Il y a lieu de remarquer que la diversité des approches autour de la technologie et de son impact sur le modèle découle de la différence dans la définition du concept même de technologie. Comme le constate J. Child, « le terme technologie a été employé dans presque autant de sens différents qu'il y a de chercheurs sur le sujet. » (1974, p.14) Cela tient au fait que la technologie n'est pas une donnée objective, elle peut revêtir des sens différents selon les acteurs (J. Nizet et F. Pichault, 2001).

Par ailleurs, elle intervient dans la structuration de l'organisation par une médiation humaine qui décrit son processus socialisation, schéma alternatif au traditionnel lien causal technologie-organisation. (Salerni, 1979).

L'action des acteurs sur la technologie se développe dans les étapes suivantes :

- Lors d'une première phase de socialisation, les opérateurs se familiarisent et s'adaptent aux contraintes spécifiques de la nouvelle base technique (procédure à connaître, mode de traitement à appliquer dans chaque cas particulier, consignes à suivre dans l'éventualité d'une panne, etc.) telles qu'elles sont définies par les analystes de la technostructure.
- Au cours d'une seconde phase de socialisation, les opérateurs découvrent progressivement les possibilités d'écart et de reconstruction des marges d'autonomie par rapport aux procédures officielles de travail et aux standards de production, ainsi que l'échelle des sanctions qui leurs sont associées. De ce fait, Plusieurs rationalités s'affrontent autour de la même technologie.
- Un véritable « contre-système organisationnel » se met en place, au sein duquel le rendement du travail diminue, les coûts de production s'élèvent et la fonction de contrôle s'avère inopérante. Débute alors une phase de rétroaction au cours de laquelle les responsables managériaux (sommet stratégique, analystes) prennent conscience du décalage entre les objectifs initialement fixés et les performances effectives du système. Ceci les amène à concevoir, puis à introduire une base technique (facteurs de contingence) ou un nouveau dispositif organisationnel (paramètres de conception), en tentant de l'imposer comme solution provisoire à ce décalage. La nouvelle solution est introduite et un nouveau cycle de socialisation est alors amorcé. (D. Salerni, 1979)
- Un élargissement du contexte est opéré dans l'analyse dépassant l'interaction technologie organisation. Elle réoriente les questionnements sur la médiation des acteurs qui prennent en charge les différents facteurs contextuels dans la construction des modèles de gestion conformes aux exigences de cet environnement.

L'environnement est saisi comme un milieu naturel, dans les sens écologique, intervenant dans la structuration de l'organisation par des propriétés mesurables.

Dans ce cadre, P. Lawrence et J. Lorsch (1973) suggèrent une autre vision de l'organisation faisant actionner plusieurs compartiments qui interagissent avec leurs environnements respectifs. Cette manière de voir l'organisation offre d'autres arguments différents de ceux évoqués jusqu'ici.

Le courant de la contingence structurelle, avec J. Lorsch et P. Lawrence (1973) comme représentants, construit un dispositif théorique essentiel autour de l'articulation des concepts de différenciation/ intégration. Ce dispositif permet de caractériser le comportement structurel de l'entreprise dans son rapport avec un environnement perturbé. L'entreprise n'est plus une entité homogène, elle n'est pas non plus une espace uniforme régulé par les mêmes normes. C'est un système qui n'est pas harmonieux en raison des pratiques sociales différenciées en fonction de la perception qu'ont les acteurs de leurs missions et leurs rôles.

Le changement opère par les dimensions suivantes :

- La formalisation des structures ;
- Les relations interindividuelles ;
- L'Orientation temporelle des activités ;
- La nature des objectifs.

La première constatation est que ces éléments de la différenciation ont presque tous une dimension humaine. A la différence des autres théories du même courant, cette théorie n'a pas retenu des catégories abstraites comme l'intensité des relations entre personnes, l'horizon temporel des objectifs assignés aux personnes et enfin, la nature des objectifs que ces personnes poursuivent (réduction de coûts, amélioration de la qualité, résolution des problèmes techniques etc.).

Les structures étudiées portaient sur la production, les ventes et la recherche avec la distinction entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée. Les données ont été recueillies à partir des entretiens des dirigeants de six grandes entreprises appartenant à trois secteurs différents.

Dans cette étude, les chercheurs ont tenté de trouver des corrélations entre l'incertitude des segments de l'environnement et les dimensions de la différenciation. La question posée était : « Quelle sorte d'organisation doit-on choisir en fonction des variations économiques et des conditions du marché ? » (*Ibid.*, P. 21)

Chaque structure interagit avec son propre environnement. Par exemple, si l'environnement de la production était plus certain, le département de recherche aurait un environnement plus incertain et la vente se situerait entre les deux. La structure la plus formelle serait celle de la production, et la structure de recherche fondamentale la moins formelle, compte tenu de la grande incertitude dans leur environnement. La vente et la recherche appliquée se positionneraient dans une situation d'incertitude moyenne.

Le principal résultat de la différenciation est décrit comme suit : « la structure et l'orientation temporelle semblent varier d'une façon presque linéaire en fonction de la certitude de la tâche, tandis que l'orientation vis-à-vis des relations interindividuelles est une fonction curviligne. » (*Ibid.*, P. 48-49). Bien que les chercheurs aient recours à la mesure, les résultats auxquels ils sont parvenus contrastent avec ceux des autres auteurs du courant de la contingence.

La forte corrélation ne renvoie-t-elle pas à l'idée de continuum entre l'organisation et son environnement. Les acteurs sont suffisamment imprégnés des exigences de leur environnement respectif qu'ils adoptent des logiques et des représentations en adéquation avec ce dernier. Chaque activité est une continuité entre son environnement spécifique et le reste des activités dans l'organisation. Le problème se pose dès lors que les activités différenciées sont connectées les unes aux autres. C'est à ce stade qu'interviennent les efforts d'intégration. Les entreprises hautement différenciées auront besoin d'un effort d'intégration soutenu et parfois institutionnalisé. A l'inverse, les entreprises faiblement différenciées mobilisent de faibles moyens d'intégration.

La différenciation est problématique à partir du moment où elle revêt un caractère social. Les acteurs intervenant dans des structures différentes obéissent à des logiques différentes susceptibles d'engendrer des conflits. L'effort d'intégration est censé apporter des solutions à ces divergences. En tant que processus l'intégration suppose une coopération entre les hommes qui sont parfois obnubilés par les impératifs de leurs activités. Il n'existe pas de solutions toute faites, mais des arrangements contingents. C'est le deuxième volet de la théorie qui met l'accent sur la coopération pour solutionner les problèmes de la différenciation des logiques de travail.

Les acteurs disposent de larges latitudes pour mettre en place des solutions de coopération. Ces dernières doivent être socialement construites, en ce sens qu'aucun déterminisme

n'impose un arrangement organisationnel particulier et ce, malgré le contexte qui cadre ce dernier.

Quand l'analyse tente de se soustraire de l'emprise positiviste et des paramètres abstraits, il est alors possible de raisonner sur les problèmes concrets que pose l'organisation et l'acteur qui reprennent la place qui est la leur. L'apport de cette théorie est d'avoir construit son raisonnement sur les acteurs avec des différenciations de structure qui s'expliquent par les logiques que ces derniers mettent en œuvre.

Dans la préface de la version française M. Crozier situe l'apport dans le fait que « Lorsch et Lawrence font apparaître l'utilité pratique de leur théorie contingente de l'organisation : les hommes ne sont que partiellement conditionnés par les structures et les rôles ; ils résolvent tant bien que mal des problèmes, et ces problèmes sont différents selon la nature de l'environnement technique et humain. »

Les conclusions de cette étude contestent toute idée de déterminisme lorsqu'elles constatent que des niveaux de performance différents traduisent des arrangements organisationnels différents avec une médiation humaine dans la construction des nouvelles structures. Les solutions sont constituées d'un dosage adéquat entre différenciation et intégration. Cette conclusion nous conduit à d'autres types de raisonnement consistant à étudier l'organisation comme une configuration d'éléments qui peuvent aboutir aux mêmes performances en fonction des facteurs de contingence.

La nature des structures de l'organisation est perçue en termes de compartiments qui peuvent être très différenciés en fonction de leurs environnements spécifiques. Toutefois, les acteurs incorporent les exigences de leur milieu de travail, interne et externe, processus par lequel la genèse de la configuration s'opère. Pour parer aux problèmes de divergences, les structures doivent mettre en place des solutions d'intégration qui doivent être construites socialement.

Enfin, la performance de l'organisation résulte d'une conciliation de deux impératifs : la différenciation et l'intégration. Plusieurs états de configurations peuvent être envisagés et l'organisation doit trouver celui qui lui procure le plus de performance tout en tenant compte de la contrainte de l'environnement.

D'une façon générale, L'idée sous-jacente des travaux de la contingence est l'étude systémique, souvent par un paramétrage, des relations de détermination entre les facteurs

contextuels et les structures organisationnelles pour aboutir à des lois causales expliquant les variations structurelles empiriquement observables dans les organisations. La vision est écologique par la représentation de l'organisation comme un fait de la nature. Trois limites peuvent être relevées :

La première est relative à l'explication déterministe qui reflète le raisonnement positiviste. La structure est totalement soumise aux conditions objectives du contexte ; la technologie, l'âge et la taille de l'organisation ou l'incertitude de l'environnement etc. Ce déterminisme s'exprime par une relation linéaire, de corrélation, entre deux entités abstraites. Plusieurs exemples peuvent être donnés sur les relations linéaires entre deux variables quantifiables tels que l'âge de l'organisation et le degré de formalisation des structures, entre l'incertitude de l'environnement et la décentralisation. Dans ce contexte, « La théorie de la contingence a exagéré dans la formalisation et la quantification débouchant sur des modèles mécaniques de détermination des structures d'organisation. Les organisations ont été des objets universels comparables au moyen de batteries de critères quantitatifs. » (M. Brossard et M. Maurice, 1974)

La seconde limite est inhérente à l'effacement total des acteurs qui subissent une structure imposée par une réalité objective démontrée par des outils statistiques. « En se bornant sur des études quantitatives pour déceler des corrélations entre les dimensions de l'organisation et les variables du contexte, elles font des structures la seule médiation entre le contexte et les performances et elles accordent à la structure formelle une importance démesurée et exclusive. » (M. Crozier et E. Friedberg, 1977, P. 147). En ce sens que la médiation entre les performances et le contexte n'est pas humaine, elle est abstraite. Les théories de la contingence structurelle supposent que les individus restent passifs face aux lois naturelles. Or, l'être humain est doté d'une capacité d'action qui peut influencer les structures. Notre préoccupation est de trouver un cadre théorique qui intègre l'acteur dans la construction des structures. Comme le signale M. Crozier (1963), le système bureaucratique n'est pas le produit d'un environnement stable, conclusion importante du courant de la contingence, ce sont les stratégies d'acteurs qui sont constitutives et maintiennent ce système.

La troisième limite a trait à l'explication de la performance par l'adoption d'une structure optimale en fonction des exigences contextuelles. « Un tel raisonnement repose sur deux postulats largement implicites. Le premier stipule que le marché, en tant que mécanisme de sanction de l'environnement, ne laisse survivre que les organisations les plus aptes. Le

deuxième veut que les arrangements structurels aient une incidence décisive sur le niveau de performance d'une organisation. Or, ni l'un, ni l'autre de ces postulats ne résiste à l'épreuve d'une vérification empirique. » (*Ibid.*, p. 158) Les enquêtes mêmes de ce courant ont fait ressortir que la différence peut-être grande entre le niveau de performance nécessaire à la réussite d'une organisation et celui indispensable à sa survie. Cette différence définit la plage de tolérance de l'environnement. Les recherches empiriques de R. E. Caves (1968) montrent que les arrangements structurels n'ont finalement que des incidences faibles et indirectes sur le niveau de réussite d'une organisation (cité par J. Child, p. 12). Enfin, les recherches de J. Pennings (1974) suggèrent que les organisations « non-adaptées » aux données objectives de leur situation réussissent très bien, et que les perspectives normatives du modèle ne peuvent s'appuyer sur aucun déterminisme empirique.

L'apport majeur de ces recherches est d'avoir dressé, dans certains cas, une typologie d'organisations structurelles en fonction des variables contextuelles. Elles constituent une grande avancée en ce qu'elles proposent des arrangements structurels adaptés aux données du contexte. Le choix du modèle approprié semble être justifié par des considérations strictement économiques, ce qui lui confère un intérêt certain dans l'analyse de la dynamique de l'entreprise où l'exigence de valorisation du capital est vitale. L'organisation est particulièrement interrogée dans la dimension économique de la construction de ses structures. Bien que les mécanismes de cette logique économique renvoient au naturalisme, le schéma de la structuration de l'organisation est clair. Les paramètres de la structure doivent être en adéquation avec les variables de la contingence. Le respect de cette consigne est suffisant pour procurer de la performance à l'organisation.

Les conclusions du programme de recherche de la contingence font référence à des facteurs isolés. Les travaux qui ont suivi ont tenté de les combiner dans des gestalts plus élaborées, désignés comme configurations organisationnelles (H. Mintzberg, 1978).

II. Théories de l'action et construction des règles de gestion : le constructivisme

L'explication de la structuration de l'entreprise par la dynamique de l'action collective permet de concilier des exigences en apparences contradictoires et inconciliables. C'est là l'expression d'une situation dialectique que les théories de la régulation sociale (J.D.Reynaud,

1988,1997) et la théorie de la structuration (A. Giddens, 1987) dans leur dispositif conceptuel et l'explication de la construction de la structure prennent en charge.

Elles arrivent à concilier la dimension objective de la structure (la technologie par exemple) et le caractère subjectif de l'action des acteurs qui construisent et interagissent avec la structure dans la construction et la mise en œuvre de la règle.

La construction doit être en mesure de concilier logique économique, (prépondérante dans l'entreprise), avec des logiques sémantiques et politiques.

Des insuffisances doivent être rattrapées, notamment la dimension ontologique de la structure fortement connectée à l'épistémologie. Il y a lieu de renoncer à son caractère abstrait et morphologique et trouver comment concilier la dimension interactionniste et objectiviste de l'action.

II.1. La théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud

La théorie de la régulation sociale (à distinguer de l'école de la régulation en économie autour des travaux d'Aglietta, Boyer, Benassy), élaborée par J.-D. Reynaud (1988, 1997), est construite sur les paradigmes de l'action collective, elle possède plusieurs points communs avec l'approche stratégique de M. Crozier et E. Friedberg (1977). Les deux théories utilisent quasiment le même appareil conceptuel. En même temps, elle peut être apparentée à la théorie de structuration (A. Giddens).

Pour la théorie de régulation sociale, l'action collective est productrice de règles de fonctionnement. Même au sein du marché obéissant à la main invisible smithienne ou au commissaire-priseur walrasien, les échanges entre agents font appel à des règles sociales construites par ces derniers pour faciliter les transactions économiques. Tout échange crée les règles de l'échange, et ces règles interviennent ensuite pour faciliter cet échange. C'est le principe du dualisme qui est mis en avant dans la présentation de sa théorie. Au sein de l'organisation, les règles sont le principal moyen de la régulation de l'activité sociale. Elles sont générées par l'acteur collectif qui constitue la première réalité sociale à étudier. En tant que telles, les règles n'ont aucune signification. Le poids, l'importance et le sens des règles sociales ne peuvent s'apprécier en dehors de l'activité sociale qui les a inventées. L'objet de la régulation sociale est donc l'étude de la production et transformation des règles par les acteurs dans le fonctionnement de l'entreprise.

J.-D. Reynaud (1997) s'inscrit en faux contre la tendance fonctionnaliste qui étudie la structure comme une entité abstraite. Il postule que celle-ci ne peut faire l'objet d'une recherche que si elle est rattachée aux acteurs qui agissent, interagissent en transformant l'ordre social. Ce dernier tout en étant soumis à l'influence des acteurs, cadre leurs actions et influence les rapports et les décisions qu'ils peuvent prendre. C'est encore une fois le principe de la dualité entre la structure et les acteurs qui est mis en avant. L'entreprise est à la fois structurée mais aussi structurante de l'ordre social qui se construit. L'étude des règles dans la constitution de l'ordre social se fera en rapport avec l'action collective et notamment dans sa dimension politique. Nous faisons allusion notamment au pouvoir.

2.1.1. La vision de l'organisation

La théorie de régulation sociale se différencie du courant fonctionnaliste par sa vision de l'organisation. Sa démarche est inversée, « elle ne part pas de l'entité, mais de la pluralité et l'opposition des acteurs sociaux, non de l'effet unifiant de l'institution, mais du compromis symbolisé par le contrat, non de l'hypothèse d'une conscience collective, foyer moral et religieux d'unité, mais d'une dispersion d'intérêts, des préférences et des valeurs qui trouvent des points de rencontre et établissent ainsi des règles mutuellement admises ; non d'une régulation générale de la société, mais d'un ensemble, ni cohérent, ni continu de régulations conjointes ponctuelles par des acteurs sociaux. » (J.-D. Reynaud, 1997, p. 112). L'organisation est donc vue comme une entité hétérogène dénué de cohérence. Aussi, « L'ensemble social est un amas hétérogène et peu cohérent avec un très grand nombre de relations d'interdépendances partielles. Les équilibres globaux sont instables et changeants. Les éléments de stabilité et de continuité doivent concevoir des explications locales. » (Ibid., p. 199)

Lorsque la théorie de régulation sociale s'intéresse à la production et la transformation des règles dans une perspective dualiste entre les acteurs et l'ordre social, elle apporte des éléments nouveaux à la question relative à la structuration des organisations. C'est en examinant de plus près cette théorie qu'il est possible d'apprécier ce qu'elle apporte de plus par rapport aux théories déjà évoquées.

La condition primordiale de l'action collective tient de la capacité à développer une régulation, c'est-à-dire à inventer des solutions à l'exigence de coopération sous forme de règles. Les acteurs collectifs et les règles inventées sont consubstantiels ; un collectif ne se constitue pas sans règles de fonctionnement et inversement. Il est impossible de comprendre

une règle sans la rattacher à l'activité de régulation et l'activité constitutive des rapports sociaux.

2.1.2. Les règles sociales

Les règles sont l'objet principal de l'action des acteurs, et l'étude de leur nature et leur formation objet principal de l'analyse. Le dictionnaire historique de la langue française définit la règle comme une prescription d'ordre moral, intellectuelle ou pratique s'appliquant à la conduite. Dans la théorie de la régulation sociale, « La règle est un principe organisateur. Elle peut prendre la forme d'une injonction ou d'une interdiction visant à déterminer strictement un comportement. Mais elle est plus souvent un guide d'action, un étalon qui permet de porter un jugement, un modèle qui oriente l'action ; elle introduit dans l'univers symbolique des significations, des partitions, des liaisons. La norme juridique, par exemple, permet la qualification d'un acte et lui attache certaines conséquences. » (Op. Cité, p. 16) Dans cette définition, découlent deux significations de la règles.

La règle, stricto sensu renvoie à une restriction qui contraint le comportement.

La règle, lato sensu, désigne la capacité réelle à régler les interactions.

C'est cette deuxième signification qui est retenue dans la théorie de régulation. Dans son article de 2007, J.-D. Reynaud rajoute une dimension institutionnelle soutenue par un capital cognitif et son acceptation par ses membres dans la mesure où elle parvient à régler leurs actions.

Aussi, La régulation est un processus continu qui met en jeu l'acteur collectif et les règles qu'il invente. Nous pouvons situer, dès maintenant, la particularité de la théorie de régulation par son insistance sur le caractère collectif du processus de régulation, notamment la place qu'occupe l'acteur collectif.

2.1.3. La constitution de l'acteur collectif

La régulation fonde et constitue un acteur collectif. « L'individu au travail n'est pas un homo oeconomicus en général. Les membres de l'entreprise sont plutôt des homines oeconomici particuliers ou plutôt encore des acteurs sociaux dont les préférences et les décisions sont dépendantes de la constitution des acteurs sociaux collectifs dont ils font partie et du contexte organisé dans lequel ils agissent. » (J.-D. Reynaud, 2007, p. 375)

En ce sens, la régulation se confond avec l'existence d'un acteur collectif constitué ou en constitution. Sans acteur collectif, il ne saurait y avoir de régulation. A partir du moment où l'acteur parvient à mobiliser un potentiel qu'il crée, et met en œuvre une capacité d'action, il est, par définition, dans un processus de régulation. « Les acteurs sociaux se définissent en définissant les règles de leur action collective... » (Ibid., p. 369)

L'émergence d'une régulation est simultanée à la constitution de l'acteur collectif : « elle définit son extension et ses limites, prononce les exclusions qui font sa spécificité, précise sa structure interne, dit à qui il s'allie et à qui il s'oppose. Elle constitue un acteur collectif en l'insérant dans un jeu social. Elle n'est pas la conséquence d'un rassemblement ni même le simple résultat de convictions communes préétablies, mais l'élaboration d'une stratégie collective. » (J.-D. Reynaud, 1988, p. 13)

Ces idées vont dans le même sens que celui de l'analyse stratégique qui considère également l'acteur collectif comme un construit social qui n'a pas d'existence naturelle.

Un groupe de travailleurs dans un service ne forme pas forcément un acteur collectif. C'est-à-dire que ce qui définit l'acteur, n'est pas le simple fait qu'ils occupent le même espace géographique, qu'ils relèvent du même domaine d'activité ou de la même unité. Le même destin, les mêmes intérêts supposés d'un groupe de salariés ne font pas non plus d'eux un collectif capable d'action collective.

J.-D. Reynaud illustre cette idée par des constats sur les mouvements syndicaux en France et en Italie en 1982, qui n'ont pas abouti à cause de leur méconnaissance de ce qui fonde une action collective.

A l'inverse, les raisons pour lesquelles « les cercles de qualité ont eu une toute autre portée que les groupes d'expression sont justement celles qui affirment leur nature « stratégique » : ils ont un objectif bien défini, ils se constituent par volontariat ou coopération, ils ont des interlocuteurs précis dans la hiérarchie. Les vertus d'une conception un peu abstraite aux groupes d'expression sont peut-être justement ce qui a limité leur efficacité. » (Ibid., 1988, p. 14).

L'échange social institue des règles qui participent à sa réalisation. C'est une relation de symbiose qui explique comment la règle intervient dans cet échange social. La réponse à cette question se trouve dans les trois dimensions qui contraignent la règle.

2.1.4. Les trois dimensions de la règle

La régulation ne se résume pas à une simple relation binaire. Elle comporte trois dimensions : politique, normative et sémantique.

La dimension politique renvoie aux stratégies d'acteurs et aux forces sociales qu'elles mobilisent. L'intervention de la règle comme contrainte, sa principale propriété, ne peut se comprendre en dehors de cette dimension.

La dimension sémantique fait référence à la construction du sens par les acteurs autour d'une situation. Elle donne en même temps une valeur pragmatique à la règle.

La dimension normative fait intervenir les conventions qui constituent le soubassement à la mise en œuvre de la règle.

2.1.4.1. La dimension politique

La contrainte de la règle est indissociable des jeux d'acteurs dont elle fait l'objet. Etudier la dimension politique de la règle est l'occasion pour préciser le sens de la contrainte. Celle-ci constitue la principale propriété de la règle dans le sens de son aspect contraignant. « Les règles qui sont à la base de tout système social ne peuvent donc se réduire à des interactions entre individus, de leurs préférences, de leurs intérêts ou de leurs passions. Elles ne se réduisent pas non plus à des habitudes, à des chemins frayés par l'usage et que la coutume ferait emprunter. Elles comportent bien une contrainte extérieure aux décisions individuelles et qui pèse sur elles. » (Ibid. 1997, P. 17)

Le lien de la contrainte avec la dimension politique de la règle se résume par les pressions sociales exercées par les acteurs qui mettent en œuvre la règle. Représentation qui correspond à l'idée d'E. Friedberg (1991) selon laquelle, une règle qui n'est pas soutenue par le jeu social devient une forme vide. Aussi, ce n'est pas tant la présence des règles qui constitue la réalité sociale, mais plutôt sa manifestation comme contrainte sociale. Mais qu'est ce qui définit la contrainte, et comment peut-on la cristalliser ?

La contrainte se cristallise dans des sanctions infligées lorsqu'il y a entrave à la règle. Il ne s'agit pas d'une simple mesure de pénalisation. Les sanctions sont un mécanisme social qui peut avoir des incidences importantes sur l'individu et le collectif. Tout d'abord, « la sanction ne se borne pas à renforcer directement la règle en punissant l'infraction, elle la renforce en en

faisant un critère de classement social. » (J-D. Reynaud, 1997, p. 19) Le respect de la règle devient un moyen d'appartenance et d'acquisition de statut. Ceci s'explique aussi par le caractère social du processus de la sanction. C'est l'acteur collectif qui produit les règles, et il en est de même pour les sanctions. Ensuite, les individus observent la règle non pas à cause de la réprobation qu'ils encourent, mais surtout à cause de sa légitimité. La légitimité de la règle est invoquée par ceux qui réclament son respect et se chargent de la sanction. La légitimité est étroitement liée au pouvoir. « Celui qui invoque le respect de la règle, cherche à justifier qu'il s'empare d'un pouvoir social. » (Idem., p. 40). La règle possède une valeur morale et invoque le respect car elle incarne un pouvoir social.

Il ressort que la régulation sociale a pour essence une invention continue de règles dont on ne peut comprendre l'action et la stabilité en dehors de l'action collective. La stabilité de la règle ne tient pas à son poids et son inertie, « ce sont les forces qu'elle mobilise, ce sont donc les stratégies des acteurs qui les utilisent et les construisent. » (Ibid., p. 61)

2.1.4.2. La dimension normative

La règle est normative dans la mesure où elle est cognitive. La dimension cognitive est l'expression d'une convention à la base de la création de la règle. « On peut la considérer comme un héritage collectif, il s'incorpore dans le dispositif de l'acteur, dans l'habitus, mais aussi dans le contexte normatif de son action ». (Ibid., p. 61)

Pour J.-D. Reynaud et N. Richebé (2007), (A. Orléan, 1994 ; P. Batifoulier et al. , 2001 ; F. Eymard-Duvernay et al., 2006) les conventions sont des normes qui émergent de l'interaction des acteurs qui ne peuvent être utilisées sans une base interprétative produite par leur action dans une situation donnée. En effet, « toute règle a besoin d'être interprétée pour être appliquée à un contexte spécifique. » (O. Favereau, 1995, p. 26-27) C'est à l'occasion de l'usage de la règle que des significations sont produites.

Les règles ne sont donc pas des prescriptions absolues, elles renvoient à des conventions, dans le sens de normes qui naissent dans l'échange social des acteurs. Les normes émergentes sont sous-tendues par des significations également produites par les acteurs qui appellent sa dimension sémantique.

2.1.4.3. La dimension sémantique

L'invocation de la règle ne se limite pas à une simple prescription à appliquer avec une certaine aisance et clarté. Souvent la règle fait partie d'un ensemble, et se référer à une seule règle suppose des connaissances qui vont au-delà de sa simple prescription. « L'acteur qui prend une décision ne se borne pas à se conformer à des normes, à des valeurs préalables. Même s'il entend leur rester fidèle, il doit les réanimer et les redéfinir. » (J.-D. Reynaud, 1994, p. 209)

Dans une discipline comme le droit, exemple souvent cité par Reynaud, se référer à une règle ou à un principe, suppose un effort de compréhension et de construction de sens autour de la situation ou d'une discipline particulière. Dans ce cas, « la règle fixe le sens, l'invocation de la règle détermine le sens des faits considérés. » (J.-D. Reynaud 1997, p. 62). Celui qui l'invoque invite à une action en lui proposant un sens. (Ibid., p.68) En plus, le sens de la règle renvoie au contexte qui l'a générée, ce qui donne à la règle une valeur pragmatique.

Cependant, la théorie de régulation sociale donne une prépondérance à la dimension politique. Ce courant de pensée soutient que « l'invention cognitive est elle-même acte de pouvoir ». (J.-D. Reynaud et N. Richebé, 2007, p. 16) tout en considérant que les dimensions cognitive et sémantique ne sont pas dissociables du jeu d'acteurs. « La création d'un concept, d'une catégorie, de tout outil de pensée, comme la création d'une problématique, sont des actes de pouvoir. Celui ou ceux qui les créent, qui en prend l'initiative, celui ou ceux qui se les approprient et en font un usage s'efforcent d'imposer ou de faire accepter aux autres un schéma de pensée et le cours d'action qu'elle permet. » (P. Bourdieu, 2003)

La multitude d'acteurs au sein de l'organisation peut signifier une multitude de régulations.

J.-D. Reynaud (1988 ; 1997) distingue deux types de régulations, l'une de contrôle et la seconde autonome ; elles sont en même temps concurrentes et complémentaires.

2.1.5. La pluralité des régulations : Régulation de contrôle et régulation autonome

Le débat classique opposant structure formelle et structure informelle a été stérile et n'a pas produit une meilleure compréhension du phénomène de la structuration. Saisir les logiques sous-jacentes de la structuration n'est possible que dans un cadre qui dépasse cette distinction classique. La théorie de la régulation propose de lui substituer la régulation de contrôle et la régulation autonome.

Fondamentalement, il existe deux types de règles, les règles autonomes et les règles de contrôle auxquelles sont associées la régulation de contrôle et la régulation autonome. La hiérarchie possède des moyens d'action officielle lui permettant d'atteindre des objectifs d'efficacité. Ces moyens d'action sont contrôlés par une organisation informelle qui opère dans une logique de sentiment.

C. Barnard (1938) a décrit le fonctionnement de l'organisation informelle qui répare les traumatismes causés par l'organisation formelle. Cette distinction entre organisation formelle et organisation informelle qui fractionne l'organisation en deux sphères distinctes n'aide pas à mieux comprendre le processus de structuration. Car ce raisonnement met en confrontation deux sphères abstraites et ne montre pas dans quelle mesure, en conservant chacune sa logique, elles peuvent se combiner dans un processus de structuration par exemple.

Dans la théorie de régulation sociale, la régulation autonome ne correspond pas forcément à la logique de sentiment qui fonde l'organisation informelle. L'exemple contradictoire est celui de l'enquête menée par F. E. Emery et E. L. Trist (1979) qui révèle que l'organisation adoptée par les ouvriers mineurs avait des objectifs économiques. Elle était en même temps une forme de résilience et une proposition d'organisation de la production alternative à celle de la direction. En effet les résistances et les freinages ne sont pas l'expression d'une organisation informelle cantonnée dans une logique de sentiment et dépourvue de raison économique. Les valeurs affectives très fortes que les acteurs accordent à leur régulation ne s'expliquent pas par leur dimension strictement psychologique, mais par les enjeux de pouvoir qui sont liés à la concurrence de ces régulations.

D'une manière générale, les pratiques clandestines prises à l'initiative d'un groupe ne vont pas forcément à l'encontre des impératifs économiques, leur expression ne signifie pas un repli du groupe sur lui-même, elles sont souvent sensibles aux résultats économiques. Ceci nous conduit à l'idée que les deux régulations ne sont pas antinomiques, l'une se pose comme alternative à l'autre. Ces arguments sont construits sur l'inexistence d'une correspondance entre l'organisation informelle et formelle d'une part, et la régulation autonome et de contrôle de l'autre.

Les cercles de qualité (R. De Maricourt, 1993), les systèmes de montage réflexif (M. Freyssenet, 1995), les groupes autonomes et les communautés de pratiques (S. Dameron et E.

Josserand, 2007) constituent, chacun à sa manière, des moyens pour conjuguer les deux types de régulation.

En effet, les ressources dont disposent les exécutants et les solutions qu'ils ont apportées à leurs problèmes de coopération ne sont plus considérées comme des résistances au changement mais comme des ressources à mobiliser dans une régulation conjointe.

La régulation de contrôle et la régulation autonome ne correspondent pas aux mondes distincts de l'informel et du formel dans la mesure où les deux régulations peuvent conquérir les mêmes espaces et avoir les mêmes objectifs. Une relecture autour des stratégies des acteurs permet de mieux saisir leurs liens.

Les logiques de contrôle et d'autonomie sont des orientations stratégiques des acteurs. La différence entre les deux ne se situe pas en termes économique et social. La régulation de la direction cherche à contrôler les zones de liberté et d'autonomie des salariés. Les actions entamées par les travailleurs sont une régulation qui tente de contrecarrer la régulation de contrôle opérée par les responsables. Ces derniers peuvent à leur tour contre-attaquer par des mesures officielles pour une meilleure régulation de contrôle. Cette lecture de l'action collective est assez proche à celle élaborée dans l'analyse stratégique.

Les acteurs agissent pour exercer une régulation de contrôle ou une régulation autonome. Autrement dit, ils développent des jeux, des attaques et des contre-attaques. Les deux régulations sont des stratégies de jeu d'acteurs autour de la conquête de pouvoir au sein de l'organisation. La dimension stratégique de la régulation signifie aussi que le contrôle et l'autonomie sont des stratégies d'acteurs en fonction de leurs positions dans l'organisation et des données de la situation. En ce sens, une direction peut s'inscrire dans une régulation d'autonomie vis-à-vis d'une autre direction et en même temps développer une régulation de contrôle face à ses subalternes. C'est là l'expression du caractère ambivalent de la régulation.

Néanmoins, la régulation autonome n'est pas une nébuleuse, elle est « élaborée, enseignée aux nouveaux venus, parfois imposée aux groupes non stratégiques. » (J.-D. Reynaud, 1988, p. 10) Quand à la régulation de contrôle, elle ne respecte pas toujours les textes officiels, elle se différencie par « son orientation stratégique qui est celle de peser de l'extérieur sur la régulation d'un groupe social. » (Ibid.) La distinction des deux régulations, ne s'applique pas à n'importe quelle relation de pouvoir. Elle désigne une relation spécifique, celle qui s'établit

entre un groupe et ceux qui veulent le régler de l'extérieur. (Ibid., p.11) Cependant, cette relation ne caractérise pas uniquement les relations hiérarchiques. Très généralement, la confrontation existe toutes les fois qu'un acteur à une capacité d'initiative concernant les objectifs, les procédures d'un autre acteur.

Les stratégies des acteurs s'expriment par des régulations. Elles visent non seulement à atteindre des résultats qui intéressent une des parties prenantes, mais, directement ou indirectement, à régler l'ensemble de l'activité pertinente. Ce qui est donc en cause dans les rencontres des deux types de régulation, ce ne sont pas les enjeux de chacun, ce sont bien les règles du jeu. (1988, p.11)

Même le management moderne qui tente de différentes manières de mobiliser les collaborateurs, n'a fait que reconnaître et admettre la régulation autonome des travailleurs, derrière laquelle se cachent des enjeux économiques. De ce fait, l'organisation devient une constellation de régulations qui négocient sans cesse des compromis. Une modification de la configuration du pouvoir au sein des organisations est l'aboutissement de cette régulation conjointe. Le management moderne n'a pas mis en place des dispositifs démocratiques pour donner la possibilité aux travailleurs de s'exprimer librement, ces derniers ont développé une capacité d'action qui a poussé la régulation de contrôle à les reconnaître et à les associer dans le fonctionnement de l'organisation. « Par conséquent, la mise en place de structures plus participatives doit tenir compte des rapports de pouvoir en place pour envisager les perspectives de changements possibles. » (J.-D. Reynaud, 1988, p. 12)

J.D.Reynaud conclut que « la constitution des acteurs collectifs sur une stratégie, ce n'est cependant pas réduire ces acteurs à un objectif ou à une fonction dans un système. L'acteur collectif n'a pas pour seule dimension sa stratégie, il est pluridimensionnel. Il y a un poids des identités acquises etc. » (Ibid., 14)

2.1.6. La rencontre des régulations

La vision de l'organisation dans la théorie de la régulation est autour du constat de la pluralité des régulations, ce qui fait de la rencontre des acteurs une rencontre de plusieurs systèmes de régulation. La question qui se pose alors est comment ces régulations se combinent pour produire des règles communes, plus inclusives.

Le premier moyen de conjugaison des régulations est dans l'apprentissage collectif. (J.-D. Reynaud, 1997, p. 98). Les acteurs créent de nouvelles règles de jeu par apprentissage, ils apprennent à coopérer dans de nouvelles situations. Les règles inventées sont des solutions adoptées pour résoudre leur problème de coopération. C'est le cas des entreprises algériennes qui confrontée à une situation de crise suite au changement institutionnel, vont essayer de mettre en place de nouveaux dispositifs de régulation ; il y va de leur survie.

Ainsi, la rencontre des régulations ne se déroulent pas toujours dans l'entente et la paix. Nous avons déjà fait allusion à l'un des postulats de la théorie de régulation sociale qui conçoit l'organisation comme un espace hétérogène en termes d'intérêt et de stratégie, l'harmonie représente plutôt l'exception. Les régulations sont l'œuvre d'acteurs qui possèdent un projet, mais qui vont conquérir parfois, voire souvent les mêmes territoires. Chaque acteur cherche à régner seul sur un domaine particulier. Si les parties conquérantes ne s'entendent pas sur une régulation conjointe, elles se partagent le domaine. Il en résulte une compartimentation de l'organisation. (Ibid., p. 105).

Vont alors coexister au sein de l'organisation une multitude de régulations. Il y aura autant de régulations que d'acteurs collectifs. Les régulations n'ont pas la même pertinence, car le poids des acteurs est sensiblement différent. L'essentiel de la régulation peut s'opérer par un acteur pertinent ou une coalition d'acteurs lorsqu'ils parviennent à mettre en œuvre une régulation conjointe. La régulation qui parvient à s'imposer est celle qui est capable de mobiliser ses moyens d'action mieux que les autres (Ibid., p. 84-85). Autour de cet acteur, se tissent des alliances et une coalition émerge en tant que communauté pertinente. L'ensemble des règles qui fondent cette communauté va constituer le capital communautaire, il devient un investissement spécifique peu susceptible de transfert, ce qui explique la stabilité de la communauté pertinente. C'est ainsi que les règles instituées constituent un investissement foncièrement important pour la communauté pertinente.

Reynaud considère comme insuffisante l'analyse qui se limite à décrire le groupe social par les intérêts communs qui unissent ses membres. Ces intérêts ne sont suffisants pour fonder le groupe ; en effet, ce n'est qu'après la formation de l'acteur collectif que celui-ci définira ses intérêts etc. (Ibid., p. 94-95).

Finalement, la structuration de l'organisation est un processus de régulation mené par une multitude d'acteurs. Cette structuration se réalise autour de la communauté pertinente.

L'originalité de l'approche de la régulation sociale réside dans le concept de régulation lui-même. Elle renvoie à une dynamique de fonctionnement des acteurs qui produisent et reproduisent des règles. Leur existence s'explique par les contraintes qui s'imposent l'activité de régulation. Cette perspective dialectique représente le second apport de la théorie de régulation.

La dialectique des règles transparait dans l'articulation la dimension politique, sémantique et enfin normative. Son insuffisance tient justement dans les deux dernières dimensions que le cadre d'analyse n'arrive pas à articuler correctement.

Il ressort une forte dimension politique de la régulation cadrant et autorisant l'exercice du pouvoir par les acteurs. Notre préoccupation dépasse cet objectif puisqu'il y a lieu de rendre compte de la production de la structure et des modalités de sa régulation.

La structuration est un processus qui se développe autour de la communauté pertinente. Sa pertinence est démontrée par les outils de l'analyse stratégique avec une totale ignorance de la zone d'incertitude. Un raisonnement en termes d'acteurs est fondamental, mais demeure insuffisant lorsqu'il ignore la dimension institutionnelle de la question. Ce à quoi le théorie de la structuration (A. Giddens, 1987) et la théorie institutionnelle sociologique et économique vont répondre.

II.2. La théorie de structuration d'A. Giddens (1987)

La théorie de la structuration vient compléter la théorie de la régulation sociale qui apparait plutôt comme une théorie de structures constituées dont il faut assurer le fonctionnement par un ensemble de règles qui résultent d'un jeu de pouvoir des acteurs. Elle prend en charge la construction de la structure et sa régulation par un jeu d'acteurs dans une perspective dialectique.

Le raisonnement d'A. Giddens est construit sur le concept de dualisme qui renvoie à la réunion de deux composantes opposées (unité des contraires dans l'analyse marxienne) mais complémentaires traduisant la cohabitation d'idées contradictoires au sein du même cadre.

Le dualisme traduit le fait que la structuration du champ social n'est pas uniquement le produit de l'action des acteurs, qu'elle soit consciente ou inconsciente. Elle n'est pas non plus

la résultante des mécanismes de l'environnement qui agissent comme le font les forces de la nature. Elle est les deux à la fois.

Justement, la théorie de structuration nous propose de lier ces deux points de vue par le concept de dualisme. Les acteurs construisent les structures dans un processus et les structures qui en résultent vont rétroagir sur l'activité des acteurs dont elles sont issues. De là découle la problématique de la théorie de structuration avec une question : dans quelle mesure des activités routinières des acteurs produisent-elles les propriétés structurelles d'ensembles très larges ?

Autrement dit, Giddens propose de comprendre les logiques de la structuration dans l'activité routinière des acteurs ; la condition primordiale de la constitution des structures est la nature récursive des activités humaines. « Les propriétés structurelles des systèmes sociaux n'existent que si les formes de conduites sociales se reproduisent de façon chronique dans le temps et l'espace. » (Ibid., p. 31) C'est la récursivité des activités les plus anodines qui produisent et reproduisent les structures. « Le côté répétitif des activités qui sont entreprises jour après jour est le fondement de ce que j'appelle la nature récursive de la vie sociale, et par nature récursive, je veux indiquer que les propriétés structurées de l'activité sociale –via la dualité du structurel- sont constamment recrées à partir des ressources mêmes qui sont constitutives de ces propriétés. » (Ibidem., p. 33)

L'unité d'analyse est le soi-agissant dont les actions sont liées à la praxis, dans le sens de pratiques routinières inscrites dans un flot continu d'activités.

La théorie de structuration soutient que le processus d'émergence des structures est lié à l'action routinière des acteurs. Pour cela, elle précise le sens de la structure dans une perspective institutionnaliste. Pour illustrer ces idées clés, nous prenons appui sur le processus de structuration qui part des acteurs et qui entament un processus de production et de reproduction des structures. Il aboutit à des formes structurelles intégrées.

Le cadre théorique construit par A. Giddens (1979 ; 1987) s'articule autour des points suivants :

- Les éléments de base : l'acteur, les logiques de l'action et la notion de structure ;
- La structuration : dualisme structurel et les éléments de la structure ;

- Les dimensions structurelles et l'intégration des structures.

II.2.1. Les éléments de base de la théorie

II.2.1.1. L'acteur compétent .

Le plaidoyer pour l'acteur aussi bien chez Reynaud que chez Giddens conteste le déterminisme naturel et le déterminisme social de l'analyse contextuelle dans ses différentes variantes.

A. Giddens (1987) réhabilite l'acteur et énonce que : « la production ou la constitution de la société est un accomplissement compétent de ses membres, mais qui prend place dans des conditions qui ne sont ni totalement intentionnelles, ni totalement comprises de leur part. Les hommes font leur histoire, mais ne savent pas qu'ils l'ont faite et ne peuvent pas la diriger ».

Ces propos mettent l'accent, tout d'abord, sur le rôle central des acteurs dans la constitution de l'ordre social. Ce sont les acteurs qui font leur histoire. Ensuite, leur action est un accomplissement compétent. Enfin, ils ne sont pas tout à fait conscients des conséquences de leurs actions. La compétence de l'acteur et son niveau de conscience sont intimement liés, ils constituent quintessence de ce qu'est l'acteur.

Si M. Crozier (1963 ; 1977) a constaté l'opportunisme des acteurs particulièrement dans leurs activités stratégiques, A. Giddens (Ibid.) insiste sur leur compétence qui n'est pas uniquement technique. Dans l'accomplissement de leurs activités, les acteurs mettent en œuvre deux types de savoir, un savoir discursif et un savoir pratique. Le premier type de savoir peut faire l'objet d'une description de la part de ses auteurs. Il en va tout autrement du deuxième type de savoir qui renvoie aux habiletés des acteurs leur permettant d'agir collectivement et d'entamer la vie sociale avec les autres. Ce savoir tacite s'explique par une conscience pratique, des capacités « d'enactment » qui échappent à la conscience des acteurs. Cette manière de caractériser l'acteur est similaire à celle d'A. Garfinkel et le courant phénoménologique d'une manière générale.

C'est par des compétences pratiques qu'un individu acquiert le statut d'acteur. « La réflexivité n'opère qu'en partie au niveau discursif : ce que les agents savent de ce qu'ils font et de ce pourquoi ils le font –leur compétence en tant qu'agents- relève d'avantage de la conscience

pratique, laquelle est tout ce qu'ils savent faire dans la vie sociale sans pour autant pouvoir l'exprimer directement de façon discursive. » (Ibid., p. 33) Il est possible de déduire que tout acteur est par définition compétent, dans le sens de savoir pratique.

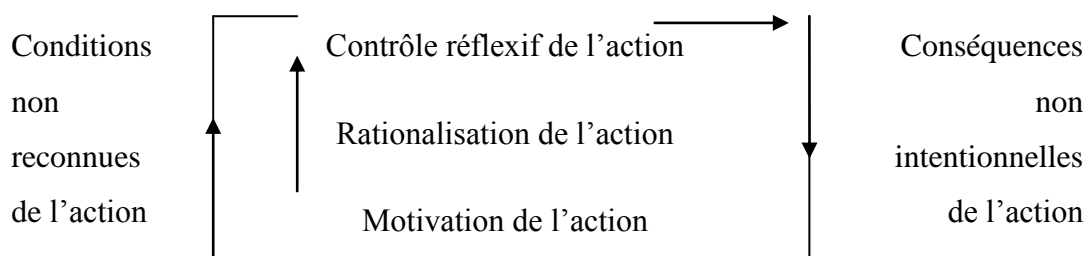
Le savoir pratique, permettant notamment aux acteurs de coopérer et d'entamer une vie sociale, a nécessairement un caractère social. C'est ce que A. Schutz (1987) appelle les « stocks de connaissances », qui correspondent aux schémas interprétatifs que possèdent les acteurs et qui s'appliquent dans la production de l'interaction. La plus grande partie de cet énorme réservoir de connaissances, que Giddens préfère appeler le savoir mutuel ou connaissance mutuelle, mis en œuvre dans les rencontres, n'est pas directement accessible à la conscience discursive des acteurs. Il est inhérent à la capacité de continuer à accomplir des routines de la vie sociale.

A travers la notion de savoir-faire mutuel, la théorie de la structuration passe de l'individu au collectif. Ce savoir mutuel, composante foncièrement importante de l'activité commune des acteurs, explique les logiques de comportement de ces derniers. L'idée clé qui en ressort est que l'acteur constitue la seule médiation à travers laquelle le phénomène de structuration peut être étudié. Pour cette théorie, les approches qui ignorent les motifs et raisons des acteurs passent à côté de l'essentiel. Ces motifs et raisons constituent les logiques de son action.

II.2.1.2. Les logiques de l'action

L'action renferme des composantes qui sont en immersion et seuls quelques éléments (donc superficiels) sont visibles, le reste représente des éléments intrinsèques à l'agent. Les différentes dimensions de l'action sont représentées dans ce modèle de stratification.

Figure 1 : Modèle de stratification de l'agent



Source : A. Giddens, 1987, p. 53

Le schéma rend compte de deux dimensions importantes dans le processus de structuration. La première est inhérente aux logiques de l'action décrite dans une superposition de trois procès qui vont du niveau inconscient jusqu'au niveau conscient. La seconde dimension a trait aux conséquences des actions qui ne sont pas toujours conformes aux attentes. Le schéma fait référence au motif et raison de l'acteur, sur lesquels Giddens a insisté tout au long de son argumentation.

Les motifs de l'action se rapportent au niveau inconscient. Ils sont enfouis et n'apparaissent que d'une manière déformée. L'acteur ne prend conscience de ses motivations qu'a posteriori. Dans le niveau de la rationalisation de l'action, l'acteur est conscient de ce qu'il fait au moment de l'accomplissement de ses actes, et cette capacité peut être exprimée d'une manière discursive. Quant à la réflexivité, elle se définit par la conscience de soi. L'acteur est pleinement conscient de ce qu'il fait et il exerce une capacité à surveiller et contrôler le flot continu de la vie sociale.

La seconde partie du schéma met en évidence les actions des acteurs et leurs conséquences qui ne sont pas toujours attendues. Ces conséquences non prévues ne doivent pas être ignorées puisqu'elles constituent les conditions non reconnues des futures actions. Cette précision a un impact déterminant dans le processus de structuration. Elle signifie que la structure est issue aussi bien des actions intentionnelles que des actions non intentionnelles. Aussi, elle fait intervenir les dimensions conscientes mais aussi inconscientes des acteurs.

Ce raisonnement théorique permet de restituer la capacité de la théorie de la structuration à regrouper des positions théoriques divergentes. Elle fusionne, de part et d'autre l'organisation consciente et inconsciente, la partie délibérée des actions et leurs conséquences non intentionnelles. La structuration est l'aboutissement de tout cela. Aussi la réalité sociale est appréhendée par les conséquences des actions collectives des acteurs dont elle est le résultat. Giddens rejoint ainsi le point de vue de Thomas selon lequel « quand les hommes considèrent certaines situations comme réelles, elles sont réelles dans leurs conséquences ». (Cité par Merton, 1997, p. 136)

II.2.1.3. La notion de structure

A partir des arguments précédents, il ressort que la structure résulte des actions volontaires et non volontaires de ses membres. Autrement dit, ce n'est pas toujours le niveau conscient qui définit le fait social ; situation qui fait de la structure une production sociale des acteurs ?

Giddens prend le soin de définir avec précision les concepts clés qu'il utilise, notamment ceux ayant un caractère polysémique. C'est en particulier le cas de la structure ; celle-ci bien souvent « est naïvement associée et même assimilée à des images qui peuvent se visualiser sans difficulté, comme le squelette ou l'anatomie d'un organisme, ou la charpente d'un édifice. » (Ibid., P. 65) types de définition fréquentes dans les manuels de management. Giddens se démarque ainsi des conceptions morphologiques de la structure à laquelle il substitue le terme de structurel. Il écrit « J'ai proposé le terme structurel en lui donnant un sens qui diffère de ceux habituellement attribués au terme de structure. » afin de me démarquer complètement du caractère fixe, mécanique que tend à avoir ce terme dans la sociologie dite orthodoxe. » (Ibid., p. 67)

Le structurel est composé des règles et ressources mobilisées d'une manière récursive dans la reproduction du système social. Elles construisent les propriétés structurelles de l'organisation en tant que système social. Les règles sont en même temps un cadre contraignant et aussi un cadre habilitant, contradiction reflétant le caractère dialectique du raisonnement chez Giddens. Il enrichit ainsi l'approche de la régulation sociale (J.-D. Reynaud (1988 ; 1997) qui assimile les règles aux contraintes qu'elles exercent sur le jeu d'acteur. Il écrit à ce propos : « le structurel n'existe autant que présence spatio-temporelle que lors de son actualisation dans les pratiques qui constituent les systèmes, et sous la forme de traces mnésiques grâce auxquelles les agents compétents orientent leurs conduites. » (Ibidem., p. 66)

La structure n'existe que dans la mesure où elle est actualisée dans les pratiques récursives des membres. Son « enactment » est une condition de son existence. E. Friedberg (1993) a évoquée autrement cette question ontologique, une règle qui n'est pas mobilisée dans le jeu d'acteur est une forme vide. En dehors de cette condition, le structurel demeure un ordre virtuel. C'est une rectification aux conceptions qui assimilent la structure aux formes et aux dispositifs écrits. En effet, « un objet, quel qu'il soit, n'est qu'une chose, une réalité matérielle en puissance, si elle ne s'inscrit pas en « actes » dans des actions. Ce qui prime ici, dans le processus de structuration, ce sont les pratiques qui, comme conditions, amènent le passage

d'une réalité matérielle virtuelle à une réalité sociale. Les objets n'existent comme ressources, que comme conditions, mais aussi comme résultats de pratiques récurrentes. » (C. Leneveu, 1997, p. 83)

La seconde manifestation de la règle est d'ordre cognitif, sous forme de traces mnésiques qui orientent les conduites d'acteurs. Les règles n'existent que si les acteurs croient en leur existence et les mettent en œuvre. Plus précisément, ce sont les croyances collectives des membres qui donnent une existence à un fait social, idée cher à J. Searle (1998). Les croyances collectives des membres deviennent constitutives de la structure.

Toutefois, Les règles deviennent un fait social lorsqu'elles sont « enactées », c'est-à-dire, lorsqu'elles sont mises en scène et mises en acte dans des accomplissements récurrents.

II.2.2. Le processus de structuration

Les logiques de l'acteur, la nature des actions que les acteurs entreprennent et la notion de structure sont deux phénomènes qui ne sont pas nécessairement interdépendants, le concept de structuration nous permet justement de les relier traduisant ainsi l'idée du dualisme structurel.

II.2.2.1. Le dualisme structurel

Le dualisme est sensé résoudre le problème de dichotomie entre les acteurs et les structures. Il va opérationnaliser l'idée de reproduction sociale des structures par les acteurs, et c'est la réponse à notre question. Le dualisme signifie que « la constitution des agents et celle des structures ne sont pas deux phénomènes, un dualisme ... Selon la dualité du structurel, les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois le medium et le résultat des pratiques qu'elles organisent de façon discursive. » (A. Giddens, op. cité, p. 75). Nous sommes au cœur de la théorie de structuration.

L'argument principal est que la structure devient le medium des pratiques récursives, c'est-à-dire qu'elle constitue le moyen utilisé dans l'action collective et en même temps son aboutissement. En termes plus simples, les règles et ressources du structurel constitue l'input et l'output du processus de structuration. En effet, les acteurs se réapproprient les éléments du structurel qu'ils mettent en œuvre dans leurs interactions. Ces moyens « enactés » se trouvent constamment, plus ou moins transformés par les pratiques récurrentes. Car nous avons

auparavant souligné que c'est l'usage qui donne une existence à la structure. Ce processus récurrent de réappropriation représente la reproduction de la structure par les acteurs.

La question qui se pose, pourquoi les acteurs sont-ils obligés d'utiliser les règles et ressources dans leurs activités ? La réponse est fournie pas les caractéristiques du structurel, il est a fois contraignant et habilitant. Les acteurs mobilisent la structure parce qu'ils sont contraints à le faire, mais aussi parce qu'elle les habilite et leur permet de faire aboutir leurs actions. La théorie de régulation sociale a retenu le caractère contraignant de la structure, tout en insistant sur l'aspect habilitant. En effet, les règles contraignent certains acteurs et en habilitent d'autres qui parviennent à les relier à leurs atouts pour exercer une contrainte par ailleurs.

Le caractère habilitant, dans l'analyse stratégique, s'explique par l'effort déployé par les acteurs pour ménager des espaces de liberté les habilitant à utiliser les règles dans des conditions favorables. Cette analyse s'appuie sur l'opportunisme qui crée des occasions favorables pour un usage habile des règles. Dans la théorie de la structuration, le caractère habilitant s'explique par la compétence des acteurs à mobiliser, à bon escient, les règles et les ressources. Ce n'est donc pas l'opportunisme qui crée les occasions favorables mais bien la compétence des acteurs.

II.2.2.2. La nature des règles du structurel

Le poids des règles dans la théorie de la régulation sociale et la théorie de la structuration justifie notre insistance dans l'analyse. En effet, à l'instar de J.-D. Reynaud (1988, 1997), A. Giddens ne saisit pas la règle dans son sens restrictif ; c'est là une conception ferroviaire qu'il y a lieu d'abandonner (O. Favereau et al. 2006). En effet, une règle codifiée, aussi précise et restrictive soit-elle ne peut dicter une conduite dans un sens précis. L'usage des règles requiert un savoir-faire dans l'accomplissement des activités sociales. Ce savoir-faire est d'ordre méthodologique dans la conduite de ces dernières.

A ce propos, « Les acteurs qui détiennent un tel savoir, ne peuvent ni prévoir de manière générale, ni établir à l'avance de façon précise toutes les situations dans lesquelles ils se trouveront ; ils disposent plutôt d'une capacité générale d'intervention dans un ensemble indéterminé de circonstances sociales. » (A. Giddens, 1987, p. 71). C'est dire que la compréhension de la règle nécessite des connaissances et une méthodologie.

Des auteurs de la phénoménologie comme A. Schutz (1987) et A. Garfunkel (2007), utilisent le concept d'indexicalité pour signifier que les règles ont un ancrage social présent dans l'habitus des acteurs

J. Searle (1998) approfondit l'analyse grâce à la distinction qu'il fait entre les règles régulatrices et les règles constitutives. Les règles régulatrices sont ultérieures aux activités car elles sont sensées les organiser. Quant aux règles constitutives, elles fondent et créent l'activité en question. Et une règle particulière n'a de sens qu'en ayant une connaissance globale de cette activité.

Cela signifie que le déterminisme, même dans les niveaux d'exécution, ne correspond pas à la réalité. Les acteurs sont dotés d'un potentiel qui leur permet de juger et d'apprécier les situations et d'introduire le jugement dans l'usage des règles.

Les règles ont également une dimension institutionnelle qui n'a de sens qu'en rapport avec l'acteur et l'accomplissement de ses activités. Toutefois selon Giddens, les dimensions les plus importantes des règles sont liées à la constitution du sens et la sanction des modes de conduite. Ces deux caractéristiques font référence aux dimensions sémantique et légitime des règles. Quant à la dimension politique, elle est inhérente aux ressources. Finalement, la théorie de structuration tient compte à la fois de la dimension politique, sémantique et légitime. Ces trois dimensions sont explicitées dans les formes du structurel.

II.2.3. Les Formes du structurel

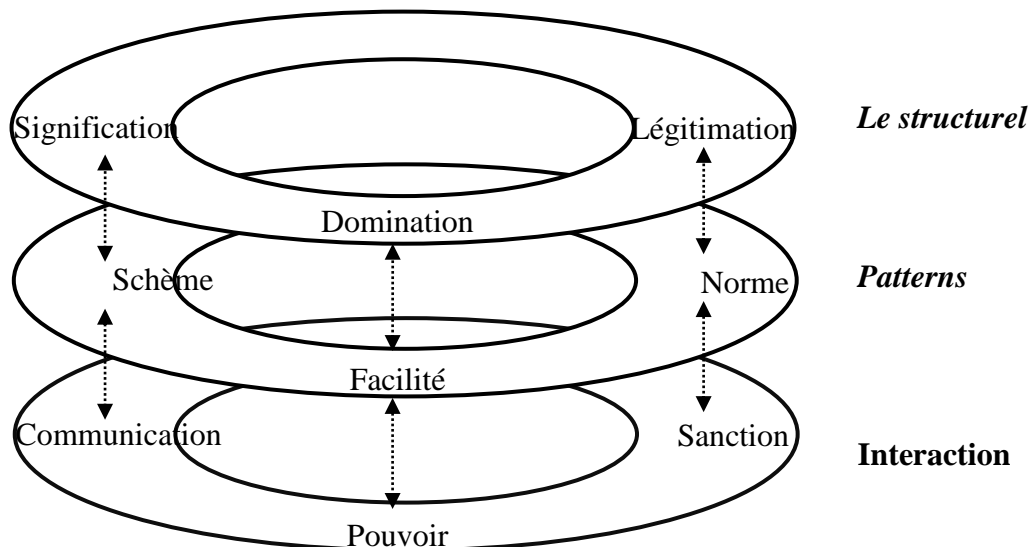
La figure ci-dessous résume la problématique de la théorie de la structuration construite autour de la connexion entre le niveau interactionnel, relatif à l'action collective, et le niveau institutionnel qui cadre cette action. Elle schématise comment les structures sont générées par l'activité sociale dans l'organisation et met en évidence les trois logiques qui concourent à la constitution des structures dans une perspective dynamique.

Elle est construite sur le dépassement de la scission dans les raisonnements relatifs à la structuration. En effet, elle substitue à la fausse distinction macro microsociologie la dualité objective et subjective entre le monde subjectif des acteurs et les dispositifs institutionnels.

Comme le signale (M. Pozzebon & A. Pinsonneault, 2000). « Plutôt que d'opposer les perspectives objectives et subjectives, Giddens (1984) a défié cette opposition, basée sur l'exclusion mutuelle des dimensions objectives et subjectives de la réalité, en y proposant une

méta-théorie intégrative : la théorie de la structuration. Cette théorie reconnaît et fait cohabiter les dimensions objectives et subjectives de la réalité sociale, et assume une dualité de structure et d'action ».

Figure 2 : Les dimensions de la dualité du structurel



Source : D'après A. Giddens (1987, p.78)

Le structurel est une genèse des interactions qui le produisent et reproduisent via les patterns. A contrario, le niveau interactionnel est contraint par le structurel.

L'ordre structurel est issu de trois logiques :

La logique sémantique : La communication entre acteurs produit des significations, dans le sens de Weick (1967 ; 1995). Elle a recours aux schèmes d'interprétations et aux représentations collectives. Cette dimension n'a pas été étayée par Giddens, et l'approche dédiée au sensmaking constitue le développement. Aussi, le langage fait-il partie de cette dimension. J. Searle (1998) argue qu'il est constitutif de toute réalité sociale, en l'occurrence la structure. L'idée générale est que les règles renvoient à une signification produite par les acteurs et qui s'institutionnalisent dans un processus de réification.

La logique légitime : elle, renvoie à des normes qui sanctionnent les conduites des acteurs au niveau interactionnel. Les sanctions ne sont pas employées dans le sens restreint de la

réprobation, elles renforcent la règle en en faisant un critère de classement social (J.-D. Reynaud, 1997, p.19).

La logique de domination (politique) : Contrairement à M. Crozier (1963) qui ne reconnaît que le caractère relationnel du pouvoir, Giddens admet son caractère structurel. L'analyse stratégique a traité d'une manière exhaustive de la dimension relationnel du pouvoir. Néanmoins, lorsqu'elle justifie la structuration par les zones d'incertitude qui ont une longévité dans l'organisation, elle acquiert de facto un caractère institutionnel. Elle est soutenue par des règles imposées par la partie dominante dans une régulation de contrôle. Dans la théorie de structuration ainsi que dans l'analyse économique, la domination est liée à une distribution différenciée des ressources. Les pratiques routinières mobilisent des ressources dans des rencontres et dont l'asymétrie produit et reproduit des structures de domination. C'est-à-dire qu'il existe bel et bien une structure de domination constamment entretenue par des interactions déséquilibrées en termes d'allocation de ressources. La domination dépend de la mobilisation de deux types de ressource :

- Les ressources d'allocation qui font référence aux capacités transformatrices et qui permettent de contrôler des objets, des biens ou, plus globalement, des phénomènes matériels.
- Les ressources d'autorité qui renvoient aux formes de capacités transformatrices qui permettent de contrôler les personnes. (A. Giddens, 1987, p. 82)

Il faut signaler que les éléments matériels ne deviennent des ressources qu'après leur incorporation dans un procès de structuration.

Cette capacité de peser dans le jeu organisationnel dépend de la mobilisation du potentiel (matériel et humain) dans une régulation de contrôle qui institue des règles de domination.

Le dispositif institutionnel produit par la régulation d'un acteur clé est actualisé dans des cycles de rencontres autour de l'analyse stratégique et de la théorie de régulation par une relecture de la théorie de structuration. Ce dispositif théorique est complété par celui de la nouvelle économie institutionnelle autour de travail de D. North et O.E. Williamson et du courant sociologique Américain.

Il sera être mis en œuvre dans la lecture du processus de diffusion des règles de gestion dans les entreprises en Algérie dans un environnement institutionnel en complète mutation.

III. L'analyse institutionnelle

L'analyse institutionnelle économique et surtout sociologique va insister sur le dispositif institutionnel affectant le comportement des entreprises. Le changement va articuler les institutions comme les règles de jeux, les organisations et le marché. (D. NORTH)

Les chercheurs en management qui relèvent de ce courant (Di Maggio et Powell, 1991, Meyer et Rowan, 1991) ont étudié la question du management sous l'angle du transfert des pratiques de gestion opposant situations de convergence et situations de divergence des comportements et des modalités de structuration.

La variété des contextes économiques et institutionnels, la diversité des acteurs portent certains auteurs à s'interroger sur les modèles de management, leurs similitudes et leurs différences entre les entreprises et entre les pays.

Sur le plan sociétal et macroéconomique, incontestablement on peut relever un isomorphisme en ce sens que l'économie de marché est l'organisation économique et sociale qui s'impose de manière exclusive suite à l'échec du socialisme réel et l'absence d'alternative sociétale. La diversité exprime plutôt la différence des règles institutionnelles formelles mais également des règles informelles qui structurent le comportement des agents économiques dans la situation de diversité des économies de marché.

Un des traits majeurs de la globalisation actuelle quant au comportement des grandes entreprises a été le passage de stratégies qui superposent des stratégies domestiques différentes autour d'une logique produits-marchés nationaux relativement indépendants vers une stratégie globale orientée vers la recherche de leadership sur des comptes produits-marchés définis sur une base mondiale.

Les thèses de la convergence/diversité reflètent deux courants opposés qui dominent le champ théorique.

Le premier courant soutient l'idée de cette transcendance des conditions locales et plaide pour l'émergence de modèles universels de gestion en situation de réussite. Et les entreprises ont tendance à adopter ces « meilleures pratiques » à l'origine d'isomorphismes. Ce courant s'appuie sur l'idée que la globalisation actuelle tend à faire converger les pratiques de gestion

dans les grandes entreprises vers le modèle anglo-saxon de compétences, même si cette convergence tend à être atténuée par des facteurs historiques, culturels et institutionnels spécifiques.

Le second courant par contre plaide pour la diversité et la spécificité des pratiques de gestion considérant que la globalisation des marchés des biens et services n'affecte pas celui de la gestion qui reste fortement contingente. Il attire l'attention des entreprises sur l'importance de la prise en compte des facteurs contextuels et sur l'obligation de s'y adapter. Ainsi a-t-on attribué l'échec de certaines expériences de gestion dans les entreprises dans les pays en développement à la transposition mécaniste d'un modèle de gestion ayant fait ses preuves dans les pays développés. Cette critique s'appuie sur le fait que cette démarche ignore les facteurs institutionnels et organisationnels mais aussi les facteurs pas toujours visibles, qui relèvent de l'histoire particulière de l'entreprise, du domaine des idées, des valeurs et croyances et donc de l'expérience spécifique de chaque société, qui structurent la gestion dans les entreprises.

III.1. La question de la diffusion des pratiques de gestion dans l'analyse institutionnelle

Les entreprises algériennes sont tentées d'adopter un mode de gestion des ressources humaines qui a déjà fait ses preuves ailleurs. D'où l'interrogation sur les possibilités de transfert ou non de ce modèle compte tenu des contraintes internes et externes du lieu d'implantation. Par ailleurs, il est nécessaire de s'interroger, sur les raisons de ce transfert, sur la tentative de diffusion à l'international, sur la réalité de leur adoption et adaptation aux contextes particuliers en tant que processus dans sa mise œuvre.

Le processus qui concrétise cette prégnance de l'environnement institutionnel sur les pratiques des entreprises en gestion est exprimé par le concept d'isomorphisme.

Postuler pour un isomorphisme signifie qu'il existe un « *constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions* » (A. Hawley cité par Di Maggio et Powell, 1983 p. 149). L'option pour ce type de solution est perçue comme réduisant les incertitudes d'un changement divergeant des options dominantes. Toutefois, tout en développant des arrangements opérationnels et modes de comportement similaires, les entreprises sont en mesure (et souvent essaient) de redéfinir les

règles, de les adapter (en les diversifiant ou en les enrichissant dans le cadre du champ culturel) voire de tricher afin de réaliser les objectifs stratégiques. Ce processus d'adaptation dans le changement ou le contournement voire la résistance est prise en charge par la théorie institutionnelle par le biais du concept de résilience. La résilience exprime la capacité à s'adapter aux exigences du nouvel environnement institutionnel et culturel contraignant parfois même défavorable². Elle peut être proactive c'est-à-dire « the capacity to change before the case for change becomes desperately obvious » (Hamel et Valikangas, 2003); elle peut être également réactive, dans ce cas elle est une réponse à une exigence institutionnelle.

On attribue au processus que désigne sur le plan conceptuel l'isomorphisme deux dimensions principales :

Une première dimension externe qui affecte son environnement institutionnel et qui se reflète dans l'uniformisation des conditions externes au fonctionnement de l'entreprise. Cette dimension institutionnelle fait que les règles qui régissent les relations interentreprises et son environnement se rapprochent et convergent. C'est ce qu'opère effectivement la globalisation lorsqu'elle institutionnalise et uniformise les règles économiques dans lesquelles les entreprises interviennent construisant ainsi le nouvel environnement institutionnel.

La deuxième dimension est interne. Elle renvoie aux modalités par lesquelles les activités de l'entreprise se structurent et se coordonnent en interne. Le concept d'isomorphisme devient alors l'expression du processus qui pousse une unité de production à chercher à imiter sur le plan de la structuration, du fonctionnement et du comportement les autres unités lorsqu'elles font toutes faces aux mêmes conditions environnementales.

Le concept d'isomorphisme est habituellement compris dans ses trois formes indissociables dans l'analyse empirique des situations : les formes coercitives, mimétiques et normatives (Scott, 2001 ; Di Maggio et Powell, 1983). Le positionnement du problème en termes de contestation, de remise en cause de positions acquises, de vulnérabilité économique des entreprises implique l'hypothèse que ces dernières adoptent, pour réduire les incertitudes, des comportements consistant à chercher à imiter les entreprises qui réussissent le mieux dans leur organisation et pratiques de GRH.

²Compris comme la capacité à résister à des traumatismes en psychologie et donc, du point des organisations, à des évolutions défavorables et/ou négatives.

Cette position fonde son argumentaire sur une diffusion automatique de ces pratiques par imitation. Les entreprises imitatrices s'inspirent des entreprises qui réussissent en adoptant leur organisation et modes de gestion. Elles s'appuient sur l'hypothèse forte d'un transfert de pratiques de gestion sans que les entreprises réceptrices soient en mesure de s'opposer mais plutôt de capter le changement éventuellement de l'adapter en développant des formes organisationnelles et pratiques de GRH spécifiques. (Boxenbaum, 2005, Dezalay et Garth, 2002, Djelic, 1998).

Ce courant continue un certain nombre de travaux sur la globalisation déclinés en tant que processus de diffusion croissante du système productif industriel taylorien-fordien et post-fordien, par les modalités de structuration et de coordination des activités des entreprises qu'il appelle. Ce système, basé sur un procès du travail avec des modalités de valorisation particulières, appelle une double exigence : l'une au niveau de l'organisation du procès de travail et des modalités de sa mise en œuvre, l'autre dans le respect strict de la contrainte budgétaire et de l'exigence de valorisation du capital en fonction des attentes des parties prenantes traduisant le fait que le système productif est unité du procès de travail et du procès de valorisation du capital.

Cette convergence des pratiques et des modalités de structuration dans leur mise en œuvre s'accompagne d'une standardisation des procédés de fabrication unifiant les modes opératoires et de contrôle dans le système productif. C'est là un processus qui se diffuse comme norme de production au niveau international et qui s'impose aux entreprises. En réalité, par le fait que les économies sont ouvertes, le marché impose ses normes au-delà des spécificités nationales. Ces dernières ont tendance à uniformiser l'organisation de la production et le produit (l'output).

L'uniformisation de l'organisation de la production a des incidences sur la GRH par la standardisation des qualifications ou en imposant un modèle de gestion par les compétences qui accompagne le flux de capital fixe dans les économies en développement qui, en général, importent les technologies qu'elles utilisent.

L'autre uniformisation porte sur le produit, avec les exigences de qualité, de délai et de prix en rapport avec une demande qui n'est pas nécessairement maîtrisée ou façonnée par les entreprises qui peuvent rechercher la diffusion des pratiques de GRH par imitation.

Le concept d'isomorphisme (Di Maggio et Powell, 1983) restitue l'action de diffusion convergente d'une globalisation à travers des formes organisationnelles, des dispositifs normatifs et des pratiques de gestion, en particulier en GRH, au sein des entreprises qui connaissent le changement.

Le concept de globalisation se renforce par le concept implicite d'une uniformisation institutionnelle ne serait-ce qu'au niveau des principes généraux qui gouvernent le mouvement des capitaux et des marchandises. En effet, la globalisation se construit par la standardisation des pratiques dans le dispositif institutionnel le marché mondial avec ses règles de fonctionnement tendanciellement uniformes.

L'emprunt du concept d'isomorphisme à Di Maggio et Powell (Ibid.) restitue ce processus d'homogénéisation croissante et convergente des pratiques organisationnelles et de GRH en entreprise. Il y a comme un effet de miroir entre les entreprises comme réponse à l'exigence de compétitivité du marché. Ce mouvement opère de trois manières complémentaires qui peuvent se superposer. Il peut répondre distinctement et/ou concomitamment à des pressions du mouvement social et des institutions (isomorphisme coercitif), traduire une tentative d'imitation des autres entreprises (isomorphisme mimétique), ou encore répondre aux exigences d'une professionnalisation des ressources humaines par l'obligation de se soumettre à des dispositifs normatifs qu'un marché global rend encore plus fortes (isomorphisme normatif).

A travers le mimétisme, les entreprises croient trouver à l'extérieur, les solutions à leurs problèmes de gestion dans les pratiques de GRH des autres entreprises abstraction faites des contingences. Ces entreprises adoptent en général des pratiques similaires à celles utilisées par leurs concurrents (même branche d'activité ou segment de branche) neutralisant ainsi la contrainte technologique. La contrainte culturelle et institutionnelle est plus difficile à neutraliser particulièrement dans des économies ouvertes aux mouvements des capitaux et des marchandises.

Ces entreprises pensent trouver dans ces pratiques qu'elles copient une efficacité optimale dont elles sont dépourvues. Elles pensent que leur survie va dépendre alors de leur capacité à les implanter et surtout à être en mesure de les mettre en œuvre en les imitant. (Allouche et Huault, 2001). Ces derniers affirment également que « les logiques d'imitation font aussi appel à la notion de mode, c'est-à-dire à l'attrait des managers pour les nouveaux outils,

nouvelles méthodes, nouvelles pratiques de gestion ». Ces nouvelles pratiques, inscrites dans une rhétorique et un attrait des dirigeants des entreprises accueillant la diffusion pour la nouveauté, peuvent prendre le statut d'une nouvelle croyance dans la tête de ses dirigeants. [Meyer et Rowan 1977, Abrahamson 1996].

Dans leur construction « The formal structures of many organizations in industrial society dramatically reflect the myths of their institutional environments instead of demands of their work activities » (Meyer et Rowan, 1977).

Ce qui traduit l'idée d'un fort encastrement de l'entreprise dans son environnement institutionnel qui est en attente d'un comportement dont il dicte les règles formelles.

Toutefois certains travaux insistent sur la capacité des entreprises à s'adapter à ces exigences en adoptant différentes stratégies de réponse traduisant l'action de l'entreprise sur cet environnement (Greenwood, R., R. Suddaby et C.R. Hinings (2002),

La critique principale faite à ces approches est qu'elles ne restituent pas la complexité de la construction de la GRH qui renvoie aux comportements des acteurs et aux contraintes objectives et subjectives de l'environnement.

En effet ces pratiques à la mode ne sont pas nécessairement adoptées de la même manière par toutes les entreprises. Certaines de ces pratiques peuvent être beaucoup plus sensibles que d'autres aux différences de contextes. Par conséquent, si certaines pratiques peuvent aisément être transférées d'une activité à une autre dans un même pays et d'un pays à un autre sans aucun changement ; d'autres doivent être modifiées pour être utilisables dans un autre arrangement technique et institutionnel. D'autres encore sont plus spécifiques culturellement et ne sont pas toujours transférables. Enfin, certaines pratiques font partie d'un ensemble cohérent et d'une stratégie globale, elles ne peuvent être transférées seules, avec succès, sans le reste de l'ensemble qui va convenablement avec. Ce qui fait qu'on retrouve dans les filiales plusieurs types de pratiques de GRH qui sont plus ou moins sensibles au contexte immédiat avec ses contraintes de l'environnement institutionnel et culturel. (Myloni et al, 2004)

La lecture de la GRH par le seul prisme de la diffusion unilatérale, en tant que transfert de pratiques de gestion, n'est pas neutre théoriquement. Elle neutralise les variables contextuelles et privilégie un modèle qui prend appui sur les normes et les règles qui dessinent et façonnent les comportements des entreprises sans en être une entrave. Cette

pratique questionne le caractère volontaire ou non du changement organisationnel et comportemental que la nouvelle GRH implique. La neutralisation des forces contraignantes que sont les règles institutionnelles et de l'environnement économique et social conduit à postuler l'homogénéité du résultat par la convergence au détriment de la diversité. La diffusion automatique des modèles de GRH suppose une convergence des règles institutionnelles et la neutralisation des variables culturelles qui sont nécessairement différentes d'un pays à un autre.

Au contraire, M. Freyssenet (2007), à partir de l'étude à long terme sur l'industrie automobile dans les pays industriels (USA, Europe, Japon), fait le constat « que la diversité est bien au cœur du rapport capital et de l'évolution des entreprises », elle marque certainement de son empreinte la GRH. Les principales activités de cette dernière dont le recrutement, la promotion, les rémunérations, les licenciements restent marqués par leur environnement institutionnel et culturel. Cette relative diversité des situations confirme la thèse de la contingence et de l'encastrement (Granovetter, 1985). Toutefois il y a lieu « de bien démêler ce qu'elles ont effectivement d'universel et ce qu'elles ont de contingent, lié aux particularités des cultures où elles se sont développées ». (D'Iribarne, 2003 P 176).

III.2. Les approches culturalistes expliquent la diversité des pratiques de gestion

Les approches par la culture soutiennent que la culture influence la GRH des entreprises lui conférant une certaine singularité.

La notion de culture a été introduite pour montrer que les entreprises, leur organisation ainsi que leurs pratiques managériales, sont sensibles aux différences culturelles et que les données culturelles structurent en partie le comportement de ces entreprises et de leurs acteurs dont la GRH. En effet, pour les auteurs inscrits dans l'approche culturaliste, la pensée et le comportement sont significativement influencés par les valeurs culturelles (Child, 2000). Pour eux, la culture se révèle être une variable qui influence le fonctionnement de l'entreprise et qui participe à la détermination de la structure et de la stratégie organisationnelle.

Par conséquent, les culturalistes considèrent que les pratiques de GRH sont construites sur des valeurs et qu'il existe une relativité culturelle des théories et des pratiques managériales (Hofstede, 1980, 2002). Ceci explique le fait que les pratiques de management sont inscrites

dans une logique nationale (D'Iribarne, 1998,2003) et qu'une même pratique de GRH peut avoir plusieurs interprétations et plusieurs sens pour des groupes culturellement différents (Laurent, 1986).

Les pratiques de GRH étant basées sur les croyances culturelles, elles reflètent les prétentions et les valeurs de la culture nationale où se trouve l'organisation est encadrée (Myloni et al, 2004). Cet encastrement dans un environnement (Granovetter, op cit) et dont les valeurs culturelles constituent une partie importante du champ est déjà présent chez les institutionnalistes. Les valeurs culturelles font parties des règles informelles tout en étant un des socles sur lesquels les règles formelles se construisent, elles sont plutôt un obstacle au changement organisationnel (North, 1990,2005). C'est ainsi que chaque pays construit son propre système de gestion dont la spécificité s'explique par le fait que chaque pays construit ses propres institutions articulées autour de son histoire propre, la nationalité a une valeur symbolique pour chaque citoyen et fait partie d'une partie de son identité. La façon de penser est largement conditionnée par les facteurs culturels nationaux spécifiques. La construction de grands groupes industriels transversaux aux branches d'activités et à des aires géographiques différentes, ainsi que leurs dimensions méso-économiques et macroéconomiques n'éliminent pas pour autant la sensibilité des différentes unités dans les différents pays aux variables culturelles des champs dans lesquels ils sont encadrés. C'est pourquoi, si les entreprises ont tendance à adopter les mêmes pratiques de GRH traduisant une certaine convergence de la vision de la GRH et de ses outils, leur utilisation reste différente (Peretti, 2004).

III.3. Les choix des entreprises : Une réponse hybride

Le choix des entreprises n'est pas nécessairement dans la transposition de la copie intégrale d'un modèle diffusé qu'elles adoptent. Elles partent d'un panel de choix alternatifs qu'offre l'expérience des autres entreprises et qui n'est jamais transposée telle quelle. Le modèle de GRH est construit en tant que processus social en tenant compte des différences sociétales, de l'histoire particulière de l'entreprise et du dispositif institutionnel. Le niveau d'hybridation va exprimer la capacité de cet environnement à nous offrir une GRH originelle. Les stratégies peuvent aller de la transposition et accommodation, à l'adaptation, au refus face aux contraintes historiques, institutionnelles et culturelles du champ dans lequel l'entreprise receveuse est encadrée. Cette superposition des deux logiques, de diffusion d'une part et de résistance ou de contournement permettant de garder les anciennes pratiques et organisation d'autre part, est prise en charge par le concept d'hybridation organisationnelle pour signifier

justement comment les entreprises se construisent des formes organisationnelles qui font cohabiter l'ancien et le nouveau se traduisant par des formes hybrides sur le plan de l'organisation et des pratiques de GRH.

Ce concept permet de restituer la stratégie des entreprises pour adapter leur ancienne organisation et pratiques aux pressions de la globalisation tout en les inscrivant dans leur environnement social et culturel.

Cette position duale mettant en jeu deux situations opposées allant de la diffusion systématique au refus comme positions extrêmes de la mondialisation ressort dans un certain nombre de travaux sur les entreprises publiques confrontées aux exigences du changement institutionnel décliné sous le vocable d'économie de marché. L'observation ici est relative à toutes les entreprises publiques toutes tailles confondues du fait que la quasi-totalité du tissu industriel en Algérie était constitué par cette catégorie d'entreprises. Le poids des entreprises privées était négligeable au regard de deux critères essentiels : le volume de l'emploi et la contribution à la production intérieure brute avant les années 1990.

La confrontation à la globalisation, du fait du changement institutionnel, met en jeu deux catégories d'entreprises.

Les entreprises « molles » qui, pour des raisons de routines organisationnelles et idéologiques, contestent toute idée de changement pouvant remettre en cause certains « acquis » liés à leur gestion politique. Ce refus a conduit in fine à leur exclusion, c'est-à-dire leur dissolution. Le changement dans la régulation économique, la mise en avant des exigences du marché et l'ouverture économique, les nouvelles exigences sur le plan de la gestion et des résultats qu'essaient d'imposer les nouvelles institutions qui gèrent ces entreprises sont perçues comme une injustice par les principales parties prenantes en particulier les collectifs de travail et les représentants syndicaux.

La position de ces entreprises a été rendue intenable par le retrait des banques publiques qui n'assuraient plus les avances nécessaires à leur fonctionnement alors qu'elles étaient automatiques avant. Cette situation a été fatale pour les PME publiques, composées essentiellement d'entreprises communales et régionales qui activaient dans le BTP et la distribution, dissoutes suite à la libéralisation. L'Algérie a ainsi perdu depuis 1990 plus de 500 000 emplois correspondant à la moitié de l'emploi industriel public au début de la période des restructurations.

La seconde catégorie d'entreprises, pas très nombreuses, est composée des entreprises « dures » qui voient dans l'option pour l'économie de marché un challenge et une opportunité pour opérer des changements et remettre en cause le pacte social de leur gestion politique. Les stratégies de ces entreprises sont aussi bien des stratégies de conformation que d'adaptation aux exigences de la mondialisation particulièrement l'obligation du respect de la contrainte budgétaire et de valorisation du capital; l'État n'assurant plus le financement par le truchement de la soumission du système bancaire au système productif. (Tahari, Hakiki, 2007).

Les travaux sur la GRH ont la même configuration méthodologique puisque le changement oppose une GRH politique en situation d'échec à une GRH proactive en construction dans un contexte de globalisation (K. Tahari, 2005).

Les principaux travaux sur la question qui mettent en scènes les acteurs dans la diffusion de la globalisation identifient des stratégies qui vont de la conformation – qui se traduit par la diffusion et l'adoption du processus avec ses normes et son mode d'organisation – à la résistance pure. Cette dernière action consiste à s'opposer à cette diffusion par des stratégies de blocage et de refus. Le choix de cette dernière position conduit en général à l'éviction de ces entreprises du système. Il est à l'origine de leur dissolution en Algérie par exemple. Les positions intermédiaires étant celles qui anticipent les exigences par une stratégie d'évitement du choc ou de résistance adaptative donc qui absorbe le choc de la globalisation par une adaptation des exigences à la contingence de l'entreprise et de son environnement (Pilot, 2006; Barabel, Huault et Meyer, 2002). En réalité ces comportements intermédiaires participent à la situation d'hybridation organisationnelle telle que définie précédemment, elle superpose à la fois diffusion et résistance adaptative à des conditions mondiales et locales.

Les changements dans l'organisation et la GRH conduisent à renoncer à une culture d'entreprise publique qui vous assure un statut de salarié pérenne sans exigence aucune en termes de niveau de production et de productivité. Cette posture dominante de passager clandestin et les règles qui émanaient de la hiérarchie administrative imprimaient la GRH politique dans ces entreprises. Cette dernière se voit désormais contestée dans le nouveau contexte d'économie de marché. Ces deux dimensions structuraient la dynamique du collectif de travail et les relations sociales dans l'entreprise. Ce constat est valable pour des situations de changement dans des entreprises qui sont dans l'obligation de se restructurer en redéfinissant leur GRH. La question est tout autre dans des unités nouvelles où la contrainte

historique est absente. Le processus est plus flexible car non soumis à la contrainte de réversibilité. Dans ce cas la diffusion du modèle de GRH est plutôt contrainte par des variables culturelles qui configurent ses modalités d'hybridation.

L'illustration de notre propos se fera par la présentation de trois études cas de changement ou de construction de GRH nouvelle.

Démarche méthodologique

Afin de mener à bien notre étude, nous avons opté pour une démarche de recherche qualitative dans la mesure où elle permet de rechercher, expliciter et analyser des phénomènes visibles ou cachés qui ne sont pas forcément mesurables et qui dépendent fortement des « faits humains ». L'orientation méthodologique choisie a été celle de l'observation *in situ*, parfois dans une position d'observateur immergé dans le cas des entreprises publiques, combinée aux entretiens semi-directifs avec des DRH et de cadres d'autres fonctions des entreprises adoptant l'adage « tous DRH ».

La démarche est fortement inductive, elle s'appuie sur l'observation des faits et leur interprétation, avec le souci de réduire les *a priori* et la subjectivité de l'observateur. Démarche expérimentale qui met la raison au niveau du fait observé la soumettant ainsi à l'évidence expérimentale. L'entreprise devient le lieu où se déroule l'expérimentation sociale et le chercheur en gestion quand il récuse les postures déductives regarde l'entreprise comme son laboratoire où se déroulent des expériences dont il n'est pas l'instigateur. Il est alors en mesure de construire un système explicatif en se basant sur les relations observées concrètement et directement dans les situations étudiées. (Aktouf, 1987)

Précisément, notre démarche d'observation a été articulée autour de deux volets.

Tout d'abord, des observations du travail au sein de l'entreprise au cours desquelles nous avons pu appréhender les tâches telles qu'elles étaient réalisées par les opérateurs, comprendre les aspects techniques du procès de travail et les compétences requises pour les effectuer. Les modalités de mise en œuvre du système de machines, les gestes professionnels, les normes de production, le rôle de l'encadrement et la gestion des processus d'équipes ont été au centre des analyses.

Le deuxième volet des observations est issu d'une participation à différents groupes de travail dans certaines entreprises publiques en tant qu'observateur invité à des réunions de hauts potentiels et/ou en tant que partie prenante membre d'un CA d'une grande entreprise privatisée depuis au profit d'un grand groupe étranger repreneur ; dans un autre cas en tant que consultant en RH. A ces occasions, nous avons pu réaliser quelles étaient les problématiques abordées, les défis auxquels l'entreprise était confrontée, les enjeux d'évolution qui étaient les siens, et la manière dont tous ces éléments étaient discutés entre les différents interlocuteurs (direction, encadrement, opérateurs, représentants syndicaux).

En ce qui concerne les entretiens, ceux-ci ont été construits à partir d'un guide d'entretien dont les thèmes étaient définis préalablement. Tout en permettant aux interlocuteurs de les aborder de manière souple, on poursuivait deux objectifs complémentaires.

Le design des entretiens suivait le principe de semi-directivité, c'est-à-dire une structure souple, guidée par les thèmes décrits ci-dessus, mais comprenant une démarche systématique d'investigation visant à aborder l'ensemble des sujets. Du point de vue technique, la conduite de l'entretien s'est effectuée à l'aide de consignes (actes directeurs qui initient le discours sur un thème donné) et de relances (actes subordonnés qui réfèrent à l'énoncé précédent de l'interviewé). Nous avons donc construit un guide sur base des hypothèses, sélectionnant les données à recueillir. Notre guide d'entretien était construit à partir d'une définition très opérationnelle de la GRH à savoir comme l'ensemble des activités de l'entreprise relatives à l'acquisition, au développement et à la conservation des ressources humaines. Les sujets avaient l'assurance de la confidentialité non seulement du contenu, mais également de leur participation lorsque nos interlocuteurs le souhaitaient. Les entretiens avaient une durée chacune d'une heure à une heure trente, parfois plus.

IV. Les cas étudiés : trois cas exemplaires

Les cas étudiés restituent trois scénarios différents, ils reflètent quelques peu les situations de GRH dans les entreprises en Algérie dans un contexte de changement institutionnel qui leur impose de changer de gestion.

1. La première situation est celle des unités publiques qui ont pu survivre aux turbulences de l'ouverture économique et dont l'Etat a gardé la totale propriété. Leur position est confortée actuellement par un retour de ce dernier dans leur gestion avec une volonté affirmée de les garder comme acteurs importants dans le projet industriel du pays. Dans ce cas de figure, l'Etat propriétaire à la recherche de l'efficacité économique peut déléguer le management qui peut aller d'une plus grande autonomie à un contrat de management avec des entreprises étrangères.
2. Le second cas est celui d'une unité de plâtre reprise totalement par une entreprise étrangère qui a complètement refondu sa GRH.
3. Le troisième cas de figure est celui d'une toute nouvelle unité fruit de l'investissement direct étranger. Dans ce cas, nous assistons à la construction d'une GRH avec la tentative d'une transplantation adaptée de la GRH définie par la maison mère dans le contexte particulier de l'économie algérienne.

V.1. La GRH dans les entreprises publiques

Nous restituons la réalité de la GRH dans le secteur public industriel qui a survécu aux réformes institutionnelles et à l'avènement de l'économie libérale. Nos conclusions sont issues d'observations croisées dans un échantillon assez large d'études de cas que notre groupe de recherche le GRECORH-LAREEM poursuit depuis 2010.

Notre échantillon d'entreprises est riche par la diversité des branches d'activités qu'il brasse puisqu'il comprend des unités qui relèvent du BTP, des matériaux de construction, de l'industrie du verre, de tréfilage, l'électrolyse de zinc et des hydrocarbures, de la gestion de l'eau et de l'assainissement d'un réseau urbain.

Il est également riche par la diversité des techniques de production qui vont de processus simple comme c'est le cas pour le tréfilage aux processus beaucoup plus complexes pour les autres industries particulièrement pour les activités en continu comme c'est le cas pour l'industrie du ciment, du verre et les hydrocarbures.

Nécessairement la taille de ces unités au regard de leurs effectifs est différente ; la diversité de ces variables contextuelles a fatalement des implications sur les GRH.

Nos conclusions sont construites en croisant les différentes études de cas, elles restituent le dénominateur commun des différentes GRH ; elles sont complétées par la présentation de deux cas considérés comme représentatif de la GRH dans les unités encore publiques en voie de mutation bâti-Oran et le groupe ERCO.

V.1.1. Le cas Bâti-Oran

C'est une PME publique dans le bâtiment qui a été confrontée à la globalisation en termes de survie du fait du désengagement subi de l'État propriétaire. Les difficultés sont de plusieurs ordres : financiers mais aussi techniques, économiques et humains. Dès l'ouverture économique l'entreprise est confrontée à un problème de compétitivité et de difficulté de se construire un plan de charge avec la perspective de réaliser des bénéfices. L'échec des nombreuses tentatives de rentabiliser l'activité réalisation de l'entreprise, alors même que la conjoncture actuelle dans le BTP semble favorable au développement de cette activité. Il s'explique en particulier par :

L'obsolescence des équipements ;

- Les ruptures de trésorerie qui tiennent aux nouvelles difficultés d'accéder à des avances auprès de la banque primaire de l'entreprise suite à la remise en cause de pouvoir monétaire des entreprises publiques et sa récupération par les banques primaires ;
- La sous-qualification du personnel ;
- La difficulté à flexibiliser la masse salariale.

Face à ces difficultés, l'entreprise tente une diversification de ces activités en intervenant dans un premier temps dans la commercialisation des matériaux de construction et par la location des équipements de production dont l'entreprise disposait. Cette action ne lui assure pas une rentabilité financière malgré l'option pour la réalisation de bâtiments administratifs et

industriels et les travaux publics pour lesquels il y avait une forte demande. D'ailleurs la Direction des Travaux Publics l'a jugée « non qualifiée, car non expérimentée ». La vente de matériaux de construction a été arrêtée à cause des difficultés de se réapprovisionner du fait des pénuries récurrentes de ces produits sur le marché.

La location des équipements même si elle a générée des ressources, a vite été contrariée par l'état de vétusté et d'obsolescence de ces équipements.

Les nouvelles orientations stratégiques ont pour souci principal la baisse du poids de la masse salariale par la réduction progressive de ses effectifs. Cette situation va conduire à une nouvelle réorientation stratégique autour de la promotion immobilière secteur en plein développement du fait du fort déficit dans le parc de logement et des politiques publiques dans le domaine. Le changement de direction en 2000, aura des répercussions importantes sur l'entreprise. Le nouveau PDG engage de nouveaux collaborateurs, sollicite l'aide d'un certain nombre de consultants et met rapidement en place une structure chargée de la promotion immobilière. L'entreprise s'engage de la sorte, dans un nouveau domaine d'activité stratégique. Cela lui permet de devenir aussi initiatrice de projets au lieu de rester simplement entreprise de réalisation des projets qui lui étaient proposés. Cette nouvelle stratégie va consister à glisser de l'activité de réalisation que l'entreprise quitte au profit de celle de promoteur immobilier donneur d'ordre dans le domaine de la réalisation.

Cette stratégie de contournement des nouvelles exigences d'une économie ouverte à la concurrence va permettre à l'entreprise :

- De s'affranchir des problèmes qui entravaient son fonctionnement. Un effectif pléthorique qui a été réduit avec le concours financier de l'État dans le cadre des opérations de restructuration sociale des entreprises publiques.
- D'accéder à des ressources de trésorerie grâce aux avances que les promoteurs reçoivent de leurs clients avant la réalisation des travaux.
- De contourner les difficultés techniques de gestion de la production, l'organisation du travail étant fondée sur la sous-traitance. Ce recours à la sous-traitance règle la question de la gestion du procès de travail particulièrement pour le second œuvre fondé sur le métier.

La présentation succincte du cas de cette entreprise confirme la pertinence en termes de stratégie d'acteur que nous avons énoncée dans le corpus théorique de ce travail. En effet, la

volonté et l'action stratégique de la direction de cette entreprise a permis sa survie alors que les entreprises similaires ont toutes été dissoutes et ont été vulnérable à la globalisation. Le contexte de cette globalisation devient une contrainte certes mais qui peut être surmontée lorsque l'entreprise a la volonté d'affronter ses exigences et non pas se cantonner dans une position « d'entreprise molle ». Ce déploiement de l'activité de l'entreprise vers la promotion en plus de la réalisation lui a donné la possibilité d'une part d'être active dans la conception des projets qu'elle réalise et donc d'être moins dépendante des donneurs d'ordre et d'autre part, la GRH mise en place a permis, grâce à l'aide des l'Etat, de régler le problème du sureffectif par un plan de restructuration et de recentrage les activités sur le cœur des métiers.

V.1.2. La GRH au sein du groupe ERCO

L'entreprise ERCO est un groupe industriel qui active dans le secteur des matériaux de construction dans toute sa diversité ; elle est issue de l'éclatement sur la base d'un critère géographique de l'ancienne Société Nationale des Matériaux de Construction (SNMC) qui avait le monopole sur le secteur des matériaux de construction. De cette restructuration sont nés trois groupes régionaux, avec des marchés géographiques cloisonnés, ERC Ouest, Centre et Est. En réalité, cette entreprise avait déjà perdu, lors des restructurations des années 90, une partie de son activité, les produits rouges, en particulier les briqueteries qui ont donné naissance à une autre entreprise nationale et qui ont toutes été privatisées depuis. Lors des dernières réformes, l'Etat propriétaire a supprimé le cloisonnement géographique, pensant ainsi dynamiser la gestion des différentes unités par la concurrence que cette décision pouvait entraîner. Depuis cette date, les trois groupes régionaux et surtout les différentes unités qui les composaient étaient sensées se disputer le marché national des matériaux de construction, en particulier le ciment et le plâtre, les deux productions phare de leur activité.

Ces entreprises assuraient l'approvisionnement d'un secteur aval qui avaient une double importance stratégique ; résoudre un problème social essentiel le logement en situation de déficit, jouer le rôle qui lui est dévolu traditionnellement tirer la croissance économique. Le secteur du BTP était en permanence sous tension du fait des difficultés récurrentes qu'il a à être approvisionné correctement en matériaux de construction, particulièrement lorsque les plans de charge du secteur sont importants au plan du logement et des infrastructures.

Les groupes ERCOuest (ERCO), ERCCentre et ERCEST font partie actuellement des grands groupes industriels publics visés par une démarche de privatisation lancée par le ministère de l'Industrie. C'est ainsi que la plâtrerie de FLEURUS a été cédée au groupe allemand KF

Algérie qui a acquis depuis peu la totalité du capital de cette entreprise. ERCO a également passé un contrat avec le groupe Saoudien PHARAON à qui on a cédé le management de la cimenterie de Benisaff pour une période de 10 ans. Par ailleurs ce groupe est actionnaire à concours de 10% du capital dans cette cimenterie. Le groupe égyptien ASEC (The Egyptian Manufacturing Company) est également copropriétaire de la cimenterie de ZAHANA, à concours de 35% de son capital, dont il assure désormais le management. Le groupe ERCO reste majoritaire mais il délègue la gestion aux nouveaux copropriétaires cherchant ainsi une solution à la question de l'efficacité des ses différentes filiales.

Cette privatisation partielle du capital et surtout de la gestion a permis de redonner une profondeur stratégique aux différentes unités concernées et de relancer la production; elles bénéficient par cette opération des moyens pour la modernisation des équipements et leur entretien ; la GRH devient moins politique qu'elle ne l'était auparavant, elle semble se recentrer des objectifs économiques.

La fonction RH au sein de la direction du groupe

Pour mener notre étude nous avons besoin de pénétrer au sein de l'entreprise. Nous n'avons pas eu de difficultés particulières pour ce faire. Nous avons exploité les relations amicales que nous avons avec deux cadres dirigeants qui nous ont introduits dans leur entreprise et présenté les personnes ressources dont nous avons besoin, en particulier le DRH du groupe, cadre dirigeant de l'entreprise.

Notre enquête sur le terrain a duré plus d'un mois, période durant laquelle nous nous sommes déplacés à plusieurs reprises dans l'entreprise pour rencontrer nos interlocuteurs.

Dans un premier temps, nous avons eu des entretiens ouverts avec deux cadres dirigeants qui font partie du staff de direction, les entretiens non directifs qui, en général durent plus de deux heures chacun, nous ont permis rapidement de nous faire une idée sur la situation de l'entreprise, ses préoccupations actuelles compte tenu de la pression du gouvernement et des incertitudes qui découlent de la menace d'une privatisation déjà entamée. Nous avons centré notre attention sur l'étude de l'activité et de la fonction RH au sein du groupe. Nous avons débattu de la question avec plusieurs interlocuteurs dont deux chargés d'études auprès du PDG du groupe cadres dirigeants ainsi qu'avec le secrétaire général de la section syndicale au niveau du groupe. Nous avons également sollicité des entrevues avec le DRH central, chose que nous avons pu obtenir sans difficulté.

Pour nos entretiens avec le DRH du groupe, nous avons élaboré un guide d'entretien centré sur les problématiques de GRH en particulier les questions liées à la prospection et l'acquisition des RH, celles du développement en insistant sur les questions de formation et enfin celles relatives à la conservation de ces ressources autour de la gestion des carrières et des politiques salariales.

Lors de ces entretiens nous laissons une relative liberté au DRH pour nous parler de son métier à partir d'une question large « que fait le DRH central » ?

Lorsque nous sentions que notre interlocuteur « sortait » du sujet de notre rencontre nous la ramenions à notre objet par des questions précises relatives au recrutement, à la formation, à la politique salariale de l'entreprise etc.

Nous n'avons pas eu de difficulté à le revoir. Nous avons sollicité des rendez-vous tant que notre sujet n'était pas épuisé et que nous sentions que nous avions besoin de complément d'informations. Nous avons eu quatre entretiens qui ont duré plus de deux heures parfois. En réalité nous arrêtons lorsque nous sentions que les questions pour lesquelles nous étions venus avaient trouvé réponse, nous mettions fin à l'entretien ou nous changions de sujet pour parler d'autre chose.

Nous avons eu également un entretien d'une heure et demi avec un DRH d'une filiale pour avoir une idée sur les représentations et le statut de la DRH centrale pour ces DRH de filiales. Notre questionnement portait sur les relations entre DRH filiale et le DRH central et la légitimité de ce dernier pour le DRH filiale.

Nos conclusions s'appuient sur des observations et les différents entretiens que nous avons réalisés. Paradoxalement, nous n'avons pas pu accéder aux documents de gestion du fait du refus des concernés de nous les communiquer. Les différentes personnes que nous avons sollicitées considèrent que les documents de gestion (rapports de gestion, documents comptables etc.) ne peuvent être communiqués.

L'état de la fonction RH centrale

La fonction RH au niveau du groupe emploie trois personnes dont :

- Un chef de division emploi, salaire et formation (dénomination officielle de la fonction), cadre dirigeant qui met en œuvre la politique ressources humaines du groupe ERCO ;
- Un chef de département ressources humaines qui occupe la fonction de DRH siège ;
- Une assistante qui assure le secrétariat de la fonction.

Sur le plan formel, la division est chargée de définir et de gérer la politique de l'emploi, des salaires et de la formation du groupe.

Théoriquement, elle assure la dimension stratégique de la GRH et apporte son soutien technique aux différents DRH opérationnels des filiales du groupe.

L'entreprise n'a pas de dispositions procédurales écrites propres mises à la disposition des DRH opérationnels relatives au recrutement, à la formation ou à la gestion des carrières par exemple.

Chaque DRH doit trouver dans le dispositif légal (en particulier la loi 90/11 et la loi relative à la formation et l'apprentissage etc.) et les conventions les réponses aux questions de procédure auxquelles il est confronté.

Les pratiques internes à l'entreprise relèvent souvent de règles informelles qui tiennent de l'habitude.

Ainsi, lorsqu'un complexe a besoin de recruter un personnel d'exécution, il le fait et informe après la DRH centrale, essentiellement pour vérifier que le recrutement est conforme à l'organigramme, elle procède alors à la consolidation statistique.

Les activités principales de la fonction :

« Ce qui intéresse le PDG c'est la production, les RH (entendu la fonction RH) c'est la dernière roue de la charrette », propos du DRH central.

La GRH dans l'entreprise est plutôt gestion des personnels, ce qui fait qu'elle se résume en fin de compte aux opérations traditionnelles d'administration des ressources humaines qui sont assurées par les différentes DRH opérationnelles dans les unités de production.

Les recrutements ne sont pas nécessairement programmés puisqu'il n'y a pas de gestion prévisionnelle ; la démarche est réactive, elle se présente comme une réponse à la demande de la structure utilisatrice. La DRH centrale participe aux arbitrages budgétaires avec l'unité émettrice du besoin. Elle assure la consolidation pour tout le groupe ; le DRH central peut refuser un recrutement lorsqu'il n'est pas prévu dans l'organigramme de l'unité.

En effet, les recrutements portent sur des postes non pourvus ; ils peuvent toutefois parfois consister à remplacer des personnels dont les compétences sont jugées insuffisantes par rapport aux exigences du poste. Le personnel touché par le remplacement se retrouve de ce fait sans poste réel à l'origine de situation de sureffectif donc d'emplois redondants.

L'activité de sélection qui précède ces opérations a tendance à être externalisée et confiée à des bureaux spécialisés pour des raisons d'absence de batteries de tests mais aussi et surtout pour optimiser les recrutements en évitant les pressions pour le recrutement de personnes « parrainées ».

Le recrutement se fait désormais au niveau des unités opérationnelles et l'entreprise privilégie les CDD (contrat à durée déterminée) aux CDI (contrat à durée indéterminée) comme forme dominante de contrat de travail.

La division RH devenant une simple structure de gestion des RH pour le siège par son département ressources humaines qui comprend un seul salarié avec un poste de cadre.

Depuis la privatisation partielle de ses sites de production principaux, l'entreprise a recruté un nombre important d'opérateurs et de cadres opérationnels avec bac+2 et bac+4.

Les candidats sont des jeunes avec une formation initiale technique issus de l'université ou des grandes écoles. Les intéressés bénéficient d'une période de formation « adaptation » en entreprise dite d'induction ; la nouvelle recrue présente un mémoire « induction » à l'issue de sa période de formation.

- Les actions de formation.

Il faut rappeler que les entreprises, en Algérie, ont une obligation légale de financement des actions de formations de 2% de leur masse salariale annuelle (1% pour la formation et 1% pour l'apprentissage).

C'est essentiellement pour répondre à cette obligation que des souscriptions à des formations en externe sont engagées. Elle porte sur les différents domaines du management.

Les responsables gestionnaires du groupe sont en général des Cadres avec une formation initiale dans les technologies. Après un passage dans la production, ils accèdent à des postes de management, aussi éprouvent –ils le besoin de se former dans les techniques du management considérées comme nécessaires au nouveau contexte d'économie de marché.

La gestion est perçue en termes d'outils essentiellement et la demande de formation des cadres techniques est orientée dans ce sens.

Malgré le changement lié à la levée des barrières à l'entrée de nouveaux entrants dans l'activité, la privatisation progressive des unités existantes ; il n y a pas de politique de formation clairement exprimée au niveau de la DRH groupe même si l'entreprise a conscience que la position du groupe est menacée à long terme dans sa situation de quasi-monopole dans le marché du ciment particulièrement.

On assiste progressivement à l'émergence d'un véritable marché du travail, avec une concurrence entre les unités des différents ERC (Est, Centre et Ouest) mais également entre les différentes unités qui constituent le groupe ERCO depuis la privatisation de leur gestion.

Une surenchère se met en place autour des postes clés spécifiques rares sur le marché du travail ; ces compétences sont construites par l'entreprise en formation interne et par expérience.

Les unités concurrentes ont tendance à offrir à ces personnels des salaires et des perspectives de carrières plus attractives que celles que leur offrait l'ERCO.

- La politique salariale

La politique salariale de l'entreprise reste largement ancrée dans le dispositif du SGT avec une prime de rendement individuelle et collective qui est en réalité un complément de salaire car octroyée quasi automatiquement.

La rémunération est régie par une grille de salaire qui recense les postes de travail et les salaires qui leurs correspondent. Ce cadre est rigide, il n'est révisé que lors des négociations

salariales au sein du groupe ou de la branche ou des tripartites nationales (pouvoir exécutif représenté par le premier ministre, Syndicat ouvriers -UGTA, organisations patronales).

La progression du revenu salarial sanctionne l'ancienneté dans le poste et exceptionnellement un changement de poste lorsque le concerné bénéficie d'une promotion au sein de l'entreprise.

L'entreprise ne dispose pas d'un système d'appréciation et d'une politique salariale incitative avec une partie variable lié à la production et la productivité de manière effective. Les primes de rendement collectif et prime de rendement individuel sont octroyées automatiquement à tous les salariés ; elles sont plutôt un complément de salaire à partir d'une évaluation qui n'en est pas une réellement. Elles répondent à une logique hiérarchique, au rapport de force entre le syndicat et les décideurs managers et l'importance du poste et de la qualification de l'individu

- L'arbitrage

La fonction RH centrale s'est vue confiée la mission d'arbitrage et de gestion des conflits sociaux et des contentieux relatifs à la GRH dans les différentes unités qui composent le groupe.

Dans la réalité, même ces missions traditionnelles sont soit contestées soit partagées avec la représentation syndicale et les autres fonctions de direction.

En effet, dans bien des cas, la représentation syndicale intervient directement auprès de la direction générale pour arbitrer et solutionner des conflits ou des contentieux.

Reconnaissance et légitimité de la fonction.

La légitimité de la fonction RH au niveau le plus élevé (direction générale) découle essentiellement de sa position au sommet de la pyramide dans une entreprise publique régie par une logique hiérarchique forte. Le centre stratégique de l'entreprise qui comprend la division RH allouait des ressources, arbitrait et validait ou refusait toutes les décisions qui pouvaient se prendre à un niveau subalterne quelconque.

Cette position va être déjà affectée dans un premier temps suite à la crise des années 90, qui suite au refus de l'Etat de continuer à financer et le déficit des entreprises publiques et celui

des investissements nécessaires à leur développement. L'entreprise va vivre une période d'attente de privatisation durant laquelle « le temps avait suspendu son vol ».

Cette situation va conduire à une perte de légitimité de la DRH centrale qui n'a plus les moyens de donner une profondeur stratégique à son action dans le domaine des RH.

Certes la DRH centrale va garder son autorité du fait de sa position dans l'organigramme mais elle va perdre sa légitimité contestée par les DRH opérationnelles qui vont la percevoir comme un centre de coût dont on peut se passer. « Ils coûtent chers et ils ne servent à rien » ; propos d'un cadre opérationnel pour qualifier la direction du groupe y compris la DRH.

La période actuelle, qui voit le transfert de la gestion des principales filiales à des repreneurs étrangers se traduit par une dissolution progressive de la fonction RH centrale dans les RH opérationnelles.

En effet la DRH se trouve contestée de fait par les nouveaux gestionnaires des différentes filiales qui redéfinissent à leur manière et à leur niveau respectif la GRH dans les différentes unités.

On peut même considérer que la situation actuelle est une revanche des DRH opérationnels qui sont sollicités par les nouveaux gestionnaires qui ont besoin d'eux pour leur connaissance de la réglementation du travail et leur compétence sur le plan de la gestion des relations sociales dans l'entreprise lorsqu'ils en ont.

Par ailleurs, cette nouvelle situation, redonne de la profondeur stratégique à l'entreprise, qui redéfinissent totalement la politique RH de l'entreprise particulièrement la logique salariale en termes de contribution-rétribution par la remise en cause de l'octroi automatique de primes sans rapport avec la production et la productivité.

V.1.3. Le cas SONATRACH : Activités AVAL

Le changement organisationnel est analysé par biais de la « redéfinition » du modèle de gestion dans une grande entreprise publique confrontée à de nouvelles exigences du fait du changement institutionnel décliné sous le vocable d'économie de marché.

Notre attention s'est portée particulièrement l'activité RH dans ses dimensions les plus importantes autour de l'acquisition, le développement et la conservation des ressources humaines. Il s'agit des activités « AVAL » de la plus grande entreprise algérienne la SONATRACH. La démarche adoptée est inductive, elle s'inspire de la préconisation O. Aktouf³ (1992) qui propose « *de mettre la raison au niveau du fait observé, de la soumettre à l'évidence expérimentale. Au lieu d'appliquer des critères aprioristes et généraux (comme une grille de lecture) à une certaine réalité pour en comprendre les caractéristiques, on va au contraire partir de ce qui est observé, du donné sensible (dont se méfient tant les rationalistes) et construire un système explicatif en se basant sur les relations observées concrètement et directement dans la situation étudiée* ».

Les données quantitatives nécessaires à l'étude ont été collectées sur les deux dernières années. Par ailleurs, les données qualitatives traduisent l'opinion « interprétée » issue d'une vague d'entretiens semi-directifs avec des dirigeants et responsables de structures chargées des ressources humaines (RRH) des différents complexes de l'activité Aval au niveau du siège. La durée moyenne des ces entretiens, une trentaine, a été d'une heure et demie réalisés selon le principe de la saturation sémantique.

Le guide d'entretien prévoyait une première question très large dans laquelle le répondant était invité à parler de la GRH, de la FRH, de son organisation. Par la suite, les aspects relatifs à la configuration de la fonction, son positionnement dans l'organisation et ses missions étaient abordés si le responsable ne les traitait pas spontanément. Des reformulations et des relances ont été prévues pour l'orientation des entretiens.

Nous avons procédé comme suit :

- D'abord, nous avons récolté une masse importante d'informations facilitant et permettant la lecture du fonctionnement de la fonction RH.

³ Aktouf O. (1992), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Presses de l'Université du Québec, p.13.

- Le traitement de ses informations nous a permis de construire une première interprétation complétée, clarifiée et validée par la récolte de données complémentaires. Nous sommes parvenus à une seconde version du travail.
- Enfin, nous avons soumis aux acteurs principaux de la fonction RH la dernière version. Nous avons eu l'ambition de la clarification par la correction et la validation des données.

Il y a lieu de signaler que les relations privilégiées que nous avons construites avec la majorité des cadres de la fonction RH nous a facilité l'accès aux données nécessaires à ce travail.

La récolte d'éléments permettant la compréhension du contexte s'est faite par l'analyse documentaire (organisation, archives, journaux de l'entreprise, conventions, ...).

V.1.3.1. Présentation de l'organisation : Sonatrach - activité Aval

SONATRACH a été créée au lendemain⁴ de l'indépendance de l'Algérie. Ses activités portent sur l'exploration, la production, le transport par canalisation, la liquéfaction, la transformation de gaz et la commercialisation de ses produits.

Nous avons décomposé l'évolution de la société en plusieurs périodes. Ces étapes ont constitué des jalons dans l'histoire de ce groupe pétrolier. En tant qu'entreprise de droit public, elle s'est vue confier de la gestion et de l'exploitation des ressources énergétiques, particulièrement à la suite des nationalisations du 24 février 1971 qui ont permis à l'Algérie de réapproprier ses gisements en matière d'hydrocarbures. Cette période a été marquée par l'adoption et la réalisation du plan Valhyd qui s'est traduit par d'importants investissements dans le secteur de la pétrochimie et du gaz.

Le début des années 1990 a été marqué par la promulgation de nouveaux dispositifs⁵ conduisant à la conclusion d'accords de partenariat international avec des compagnies étrangères qui, désormais, pourront participer à l'exploitation des gisements à concours de 49% du capital, la Sonatrach conservant une majorité d'au moins 51%. Dans ce contexte, l'entreprise entame en 1992 un plan de modernisation connu sous le nom « PROMOS ». Ce dernier veut donner une dimension internationale à l'entreprise dans une nouvelle logique de grand groupe pétrolier. Ce plan est accompagné par la mise en place, dix années plus tard,

⁴ Le décret n°63-491 du 31/12/1963.

⁵ La loi n°91-21 du 04 décembre 1991 modifiant et complétant la loi n° 86-14 du 19 août 1986.

d'un comité de pilotage des actions d'amélioration de Sonatrach « CPAS », après le brainstorming de l'entreprise de juin 2001.

L'ultime étape est marquée par la loi 2005 sur les hydrocarbures. Sonatrach tente dorénavant de s'inscrire dans une logique économique mettant au cœur de ses préoccupations le respect de la contrainte budgétaire et de la contrainte de valorisation du capital, essayant dans son organisation nouvelle et dans son fonctionnement de séparer ce qui relève de la rente et du profit. Dans ce cadre, elle adopte un statut de société par actions (SPA) dont 100% des actions sont détenus par l'Etat avec une nouvelle organisation des activités du secteur des hydrocarbures. Ce dernier comporte quatre activités (Amont, transport, aval et commercialisation.), cinq directions centrales (ressources humaines & communication, finance, activités centrales & stratégie, planification et étude, direction générale.), deux directions spécifiques (HSE- Hygiène Sécurité Environnement- et une direction juridique)

- L'activité amont s'occupe de l'exploration, du forage et de l'exploitation des hydrocarbures.
- L'activité TRC (transport par canalisation) gère le transport des produits (par pipes et gazoducs) vers les unités de traitement et les frontières terrestres et maritimes, en ce qui concerne les gazoducs vers l'Europe (Italie : Enrico Mattei, Espagne : Pedro Duran Farrell).
- L'activité Aval désigne l'ensemble des industries qui transforment le gaz naturel et le pétrole brut, en tant que matière première, en particulier le raffinage du pétrole brut et la liquéfaction séparation du gaz naturel.
- L'activité commercialisation est chargée de la vente des produits du groupe, elle gère les contrats de vente.

Les autres directions fonctionnelles sont considérées comme des structures d'appui aux cinq activités en matière de ressources humaines, de finance et du juridique.

Trois autres directions sont rattachées à la direction générale : direction HSE (hygiène, sécurité et environnement), SPE (stratégie, planification et économie) et l'ADG (Administration générale).

L'effectif permanent de l'entreprise est passé de 47 963 salariés en 2010 à 51 521 salariés en fin 2011 avec un collectif bipolarisé autour des cadres (40%) et de la maîtrise (46%). Le

personnel d'exécution ne représentant que 14%. Cette configuration socioprofessionnelle est justifiée par la politique de recentrage sur les activités de base de l'entreprise et le progrès technologique⁶ imposant des politiques de recrutement favorisant le recours aux emplois qualifiés et des actions de formations qualifiantes.

V.1.3.2. Présentation de l'activité AVAL :

L'activité « Aval » est localisée à Ain el bia à 45 kilomètres à l'Est de la ville d'Oran. Elle a été créée le 10 juin 2002 par décision de la direction générale de SONATRACH, en remplacement de la branche LTH (liquéfaction et transformation des hydrocarbures) une des branches structurant l'ancienne organisation de Sonatrach.

L'activité Aval⁷ regroupe l'ensemble des activités autour la mise en œuvre des politiques, des stratégies de développement et l'exploitation de l'aval pétrolier et Gazier. Ses missions essentielles sont l'exploitation des installations existantes de liquéfaction de gaz naturel (GNL) et de séparation du GPL, la mise en œuvre, en partenariat, du plan de développement de l'aval pétrolier et gazier et le suivi et la gestion du portefeuille des filiales et participation confiée au Holding RCH (Raffinage, chimie et hydrocarbures).

Elle comprend deux divisions et de douze directions et d'un holding « RCH ».

- **La division liquéfaction et transformation des Gaz (LQSG) :** elle est composée de six unités spécialisées dans la liquéfaction et la transformation des hydrocarbures et d'une direction de coordination de moyens⁸.
- **La division études et développement (DIV EDV) :** elle est composée de deux directions (Direction Business et développement – BSD, Direction Engineering – ENG).
- **Le holding RCH :** il gère le portefeuille des filiales de raffinage, chimie et hydrocarbures et ceux de service⁹.

⁶ Sonatrach a introduit le DCS (Digital Control System) pour contrôler le process. Ce dispositif se substitue au contrôle manuel ou pneumatique.

⁷ Voir annexe n° 2 : organigramme de l'activité Aval.

⁸ GL1K réalisée en 1971 (Skikda), GL1Z réalisée en 1978 (Arzew), GL2Z réalisée en 1980 (Arzew), GL4Z (ex Camel) réalisée en 1964 (Arzew), GP1Z réalisée en 1983 (Arzew), GP2Z réalisée en 1973.

⁹ Filiale de raffinage (NAFTEC SPA (entreprise de raffinage des produits pétrolier). Filiale chimie et pétrochimie (ENIP SPA (Entreprise nationale des industries pétrochimiques), HELIOS SPA (entreprise de fabrication de l'hélium à Arzew), HELISON SPA (entreprise de fabrication de l'hélium en phase de construction à Skikda)). Filiale de service (EGZIA SPA (Entreprise de Gestion de la zone

Durant l'année 2011, les productions des complexes de liquéfaction du gaz naturel ont atteint 27,5 millions de M³ de GNL dont 7,9 millions de tonnes de GPL.

Durant la même période, la production des produits raffinés a été de 24,6 millions de tonnes.

La production des produits pétrochimiques, par contre, n'a été que de 134 800 tonnes.

Sur le plan de l'emploi, les effectifs permanents de l'activité Aval s'élèvent en 2012 à 6019 salariés, répartis comme suit par catégories socioprofessionnelles (CSP) :

Tableau n°1 : Les effectifs de l'activité Aval par CSP

| CSP | Cadres | Maîtrise | Exécution | Total |
|-------------------|---------------|-----------------|------------------|--------------|
| Permanents | 2665 | 3058 | 296 | 6019 |
| En % | 44,28 | 50,80 | 4,92 | |

Source : Bilan annuel de Sonatrach – Aval 2012

L'activité a enregistré un taux de croissance des effectifs de 12 % en 2011, répondant aux prévisions du plan 2010. Quant aux salariés temporaires, l'effectif est de 722 salariés pour la même période, justifiant un rapport de précarité de 10,71%.

Pour l'année 2011, le nombre de départs est de 178 salariés (98 cadres, 71 agents de maîtrise et 9 agents d'exécution), dont 123 à titre de retraite, 19 démissions et 9 licenciements. Or, l'activité a recruté 428 salariés (263 cadres, 127 agents de maîtrise et 38 agents d'exécution).

Le tableau n° 2 nous résume l'évolution des effectifs, des départs et des recrutements de l'activité pour la période allant de 2007 à 2011 :

industrielle d'Arzew), EGZIK SPA (Entreprise de Gestion de la Zone industrielle de Skikda), SOMIZ SPA (Entreprise de maintenance industrielle d'Arzew), SOMIK SPA (Entreprise de maintenance industrielle de Skikda), SOTRAZ SPA (Entreprise de transport d'Arzew)).

Tableau n° 2 : Evolution des effectifs, des recrutements et des départs de 2008 à 2012

Activité Aval

| Années | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Effectif global | 5358 | 5352 | 5279 | 5769 | 6019 |
| Départs | 194 | 192 | 169 | 152 | 178 |
| Recrutements | 106 | 186 | 96 | 642 | 428 |

Source : Bilans emploi - salaires et formation, Sonatrach – Aval

V.1.3.3. La fonction GRH au sein de l'organisation :

L'observation et les entretiens avec les cadres RH, nous permettent de distinguer deux périodes principales caractérisant des pratiques différentes de GRH. La première s'étend de 1963 jusqu'à 1992. Quant à la seconde, de 1992 à nos jours.

Phase allant de 1963 à 1992 :

Cette période a connu une politique axée sur des outils tels que le système S, le manuel de gestion, la nomenclature des postes et les procédures.

La gestion des carrières était fondée sur un dispositif de promotion sur propositions de la hiérarchie (promotions au coup par coup). Cette démarche explique l'absence d'une véritable démarche prévisionnelle et d'un système d'appréciation des performances.

Quant aux promotions au niveau des postes organiques, elles sont soumises à la décision du comité PER (comité du personnel) ; le responsable de la structure choisit un candidat et le défend devant ce comité.

La formation se décidait à partir d'un simple constat de la part de la hiérarchie. L'évaluation des écarts entre les missions des postes et les prés-requis des salariés était une prérogative du supérieur hiérarchique vu l'absence d'un système d'appréciation.

La Phase allant de 1992 à nos jours :

La nouvelle politique instaure de règles différentes de gestion des hommes par la mise en place du PROMOS (Programme de modernisation de SONATRACH (1992-2002)).

Ces nouvelles règles portent sur le recrutement et l'induction, la formation, la gestion des carrières, la mobilité et la gestion du marché interne de l'emploi (bourse de l'emploi).

V.1.3.3. Description des champs d'intervention de la FRH

Plusieurs acteurs interviennent dans la mise en place des politiques et des pratiques RH au sein de l'activité AVAL. Une segmentation classique par axe de GRH permet d'appréhender leurs champs d'intervention ainsi que leurs logiques d'action.

Gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH)

Le terme employé dans l'entreprise est celui de plan emplois et salaires. Ce dernier est élaboré sur une durée de cinq années au niveau des différents complexes.

Avant de lancer l'action du plan, la direction des finances de l'activité élabore les normes de calcul de la masse salariale en collaboration avec la direction des finances. La direction RH de l'activité transmet les supports du plan du pré-arbitrage arrêtés par la société aux unités avec les rubriques de la masse arrêtée. Les complexes élaborent les prévisions en matière de formation et des effectifs. Ensuite les prévisions sont examinées par le comité pré-arbitrage qui regroupe la Direction RH Aval et les départements Administration et DRH des complexes. La consolidation du plan par la Direction RH, a lieu suite à la réunion d'arbitrage avec le Directeur planification et stratégies (PLS).

Le plan ressources humaines est examiné et définitivement arrêté lors de la réunion d'arbitrage qui regroupe le Vice-président, Directeur RH de l'activité et des complexes et le directeur PLS.

Le dispositif est construit à partir de :

- Les plans stratégiques de la branche pour la période qui contiennent une explication détaillée des objectifs de production et de rentabilité.
- La connaissance des profils de postes de toutes les catégories socioprofessionnelles, constitue une deuxième catégorie d'information pour évaluer la demande interne de travail.
- La nomenclature des emplois facilite l'exploitation et la consolidation des données sur l'emploi en fournissant une grille de base commune à toutes les unités. Elle est constituée de la liste des emplois types de la société SONATRACH agencées par

familles professionnelles selon des critères de proximité professionnelle. Cela concerne les emplois présentant des caractéristiques d'activités et de compétences requises communes.

- Dans le but d'analyser et d'arrêter les offres d'Emplois, l'entreprise s'appuie sur un fichier de personnels dans lequel se trouvent les renseignements sur les personnes.

La démarche utilisée se fonde sur des données démographiques et hypothèses de promotions des salariés. C'est ainsi que l'estimation des départs en retraite (fontes naturelles) et les glissements catégoriels permettent de faire des projections sur un horizon quinquennal.

Parallèlement à cette identification des besoins, l'analyse des ressources en termes de compétences se met en place avec difficultés. Certains RRH cherchent ainsi à repérer des compétences potentielles de leurs personnels. Un DRH insiste sur le fait que les salariés eux-mêmes ne sont pas toujours conscients de leurs besoins, de leurs aspirations professionnelles et des compétences personnelles sur lesquelles ils pourraient s'appuyer. Cette situation est encore confortée par le modèle organisationnel et l'absence d'enquêtes sur les aspirations des salariés.

Les RRH interrogés se montrent réservés sur le caractère prévisionnel de leur GRH. Ainsi, ils évitent d'utiliser la notion de GPRH dans la mesure où ils estiment que la part de prévision dans son action est très faible. La dimension qualitative de la gestion prévisionnelle est aussi plus difficile à cerner. Ils ont du mal à repérer les compétences dans l'ensemble de l'organisation. Actuellement, l'entreprise s'investit dans une démarche dont l'objectif est la définition de sa chaîne de valeurs afin de mettre en œuvre un nouveau système de rémunération autour de la contribution productive (rôle et contribution). La définition des compétences fondamentales n'est pas encore achevée du fait des résiliences.

La sélection, recrutement et induction

Pour les postes de responsabilité¹⁰ la priorité dans l'embauche est donnée aux sources internes de l'entreprise. Des moyens sont mis en place dans cette perspective en particulier les fichiers centraux du personnel, le réseau informatique (intranet), les canaux d'information interne (affichages, notes, circulaires, publications). Cette priorité vise à optimiser les ressources disponibles et à réduire le personnel hors organigramme.

¹⁰ Postes de chefs de services au minimum.

Le recrutement au niveau de l'activité est soumis à une procédure jugée longue par la plupart des interlocuteurs interrogés. Il se déroule en six étapes d'une durée théorique de deux semaines :

- Le besoin en recrutement est formulé par la structure à laquelle est rattaché le poste à pourvoir sur la base d'une demande de personnel. Cette dernière est adressée à la structure RH qui assure l'analyse de la requête. Elle porte sur la conformité du besoin exprimé au plan de recrutement, du contenu des missions ainsi que des exigences par rapport au descriptif de poste existant.
- La DRH siège est chargée de rédiger et de diffuser les annonces relevant des prérogatives de la commission d'évaluation centrales (CEC) et de la commission d'évaluation siège (CES). La DRH de la structure fait valider le descriptif de poste à pourvoir par la hiérarchie et adresse à la DRH habilitée (DRH activité) une demande de pourvoi de poste accompagnée du descriptif du poste.
- Recours aux sources de recrutement : sources internes, éventuellement les sources externes par l'intermédiaire de l'ANEM¹¹. L'entreprise dispose également d'une banque de données de candidatures directes de demandeurs externes d'emplois.
- Une sélection et un classement des candidats sont faits par la commission de recrutement. Elle comprend le chef de département sélection et recrutement de l'activité Aval, les responsables RH et de la structure demandeuse du complexe ainsi qu'un spécialiste du domaine.
- Cette sélection et classement sont ensuite soumis à l'aval du divisionnaire, du Vice-président et enfin à la DRH nationale.

Concrètement, les actions de sélection sont souvent achevées dans des durées assez longues, pouvant aller jusqu'à six mois, alors que la durée logique est de quinze jours. Les recrutements sont opérés après l'examen et l'avis du médecin du travail.

Pour les catégories des jeunes ingénieurs et diplômés d'universités, des programmes d'intégration (ou d'induction) sont prévus sur une durée de douze mois. Pendant cette période, la prise en charge de ces nouvelles recrues s'effectue sous formes de contrats de formations qui constituent des cursus différenciés par métier. A cet effet, un mentor est

¹¹ ANEM : Agence Nationale pour l'Emploi et la Main d'œuvre, institution publique d'intermédiation qui gère l'offre et la demande du travail. Les entreprises sont tenues de passer par les offres de l'ANEM dans tous les cas d'embauche.

désigné pour leur accompagnement en matière d'information, de mise en situation professionnelle (formation en double poste), de choix du projet d'étude dans la spécialité (choix validé aussi par le département sélection et recrutement « SLR »), de formations de perfectionnement et de suivi. Le cycle d'induction s'achève par la présentation¹² du projet d'étude. Enfin, la confirmation se fait après la période d'essai réglementaire¹³.

Au niveau de l'activité, la priorité est donnée notamment à l'intégration de nouveaux embauchés permanents. Cette préférence s'explique notamment par des départs fréquents touchant les catégories de cadres, la politique de l'entreprise de recentrage sur les activités de base et l'externalisation des autres activités ponctuelles et/ou périphériques (maintenance, transport, restauration, gardiennage ...). Un effort d'accueil est consenti par les différentes structures impliquant notamment le management de proximité.

Carrières et mobilité interne

Unanimement évoqué par les interviewés, les carrières suivent un schéma classique. Leur gestion met en œuvre logique de qualification (du grade) et de l'ancienneté. Les procédures imposent la mobilité ; elle est tributaire des aptitudes (ancienneté et mérite) et des formations qui découlent du processus d'appréciation. Toutefois, des promotions sont automatiquement attribuées aux salariés après trois années consécutives dans l'activité.

Cette attribution systématique de promotion coexiste paradoxalement avec un système d'appréciation différemment apprécié par les utilisateurs et les concernés. Avant les années 90, la Sonatrach utilisait un système de notation afin d'évaluer les compétences de son personnel afin d'attribuer la PRI (prime de rendement individuel) prévue par le code du travail. Suite aux changements organisationnels avec un plus grand souci d'évaluation des performances individuelles et collectives, Sonatrach édicté une nouvelle politique d'appréciation (selon la décision n° D181 du 04 janvier 1997) séparée de la notation. Ce système a été instauré dans l'ensemble des directions et unités et des formations sur la question sont dispensées à l'ensemble des chefs de départements et de services.

Le dispositif est construit sur douze critères de compétences parmi les vingt et un de l'échelle de Mac Ber. A chaque fin d'année, une campagne d'appréciation est prévue par le

¹² Généralement, les évaluations sont faites par des jurys regroupant le directeur et le RRH de l'unité d'accueil, le mentor et des représentants neutres d'une autre unité dans la spécialité.

¹³ La période d'essai est de 6 mois et peut être prolongée à 12 mois pour les postes de hautes qualifications, d'après l'article 18 de la loi 90-11 du 21-04-1990, relative aux relations de travail.

département « développement des ressources humaines ». Dès le lancement de la compagnie, des supports d'appréciation nominatifs sont transmis aux responsables des structures par le service « gestion de carrières ». Ces derniers sont renseignés par le chef direct puis le chef hiérarchique. L'apprécié pourra commenter ensuite les appréciations portées par ses responsables. Dès que les supports sont contrôlés et approuvés par le chef de département, ils sont renvoyés au service « gestion de carrières », ce dernier a un délai d'un mois pour la saisie des données et un mois pour les analyser, établir les plans de carrières dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Le département « DRH » compose par la suite le comité appréciation. Il est constitué du chef de département duquel relèvent les appréciés, du chef de département « développement des ressources humaines », les chefs de services « gestion de carrières », de formation et les membres de syndicat. Ce comité est chargé à la fois de l'évaluation des résultats exploités par le département DRH dans le but d'étudier les conjonctions entre les objectifs réalisés, les objectifs tracés et les souhaits des appréciés. On se préoccupe d'assurer l'application de leurs décisions finales et discuter les propositions de promotion

Les RRH affirment que le système a connu une installation tâtonnante dans leurs structures respectives. Le référentiel des compétences de Mac Ber n'est pas tout à fait connu au niveau de l'activité Aval. Ils relèvent l'absence de méthodes d'exploitation des résultats.

Pour combler cette insuffisance, on a recours à une méthode statistique pour valider les contenus de la démarche. C'est ainsi que le groupe a validé cette méthode en 1997 sans pour autant la mettre en œuvre. Ceci tient de la difficulté de construire et d'implanter dans les différents complexes un référentiel de compétences et d'évaluer la performance effective individuelle et collective. En effet, des motifs différents sont à l'origine de cette contre-performance. Particulièrement le degré d'incohérence entre les niveaux de compétences et les performances enregistrées à l'origine de l'abandon de la méthode pour absence de référentiels dans un complexe. Ceci a eu un impact négatif sur les autres pratiques RH en particulier le refus du dispositif par la direction de la branche (ex LTH) et son abandon en 2006. Au cours de l'année 2007, des augmentations individuelles ont été attribuées sur la base de supports renseignés par la hiérarchie, cette phase est considérée comme transitoire vers un nouveau système.

Pour les postes de chefs de services, chefs de départements et des cadres supérieurs, le choix des potentiels se faisait au niveau du vivier potentiel de chaque structure. La décision du choix final revenait au comité PER (comité du personnel que présidait le directeur général adjoint et assisté par le directeur de la structure demandeuse et le DRH de la branche – ex LTH « liquéfaction et transformation des hydrocarbures »).

L'année 1997, est marquée par l'institution de la bourse de l'emploi consacrant ainsi l'institution d'un marché interne du travail au sein de l'entreprise comme innovation organisationnelle considérée comme centrale par les principaux dirigeants.

Ainsi, un recrutement interne est déclenché dès la déclaration de vacance d'un poste de travail constaté par une structure demandeuse. Une lettre est adressée à cet effet à la structure centrale ressources humaines et communication de l'activité. Les postes vacants sont publiés dans l'entreprise par le biais de l'intranet, la messagerie et l'affichage dans les lieux de travail. Le traitement des dossiers et les choix sont faits à partir des appréciations de la hiérarchie, d'une fiche de carrière et du résultat de l'entretien avec la commission d'évaluation. La décision du choix est prise par le responsable habilité (PDG ou le Vice-président de l'activité).

Tous les postes organiques et non organiques supérieurs sont communiqués et publiés à toutes les structures de l'entreprise à l'exception de ceux de chefs de services qui ne sont déclarés à la bourse de l'emploi qu'après épuisement des possibilités potentielles internes.

La bourse de l'emploi est perçue comme une institution qui offre des informations mais qui manquent souvent de transparence. Des postes, à l'instar de l'ancien système, sont réservés à des cadres cooptés. Par ailleurs l'institution est jugée insuffisante par la faiblesse des informations et le court délais de diffusion de ces dernières.

La formation

Spontanément, la plupart des cadres RH interrogés tracent une catégorisation des formes de formation dans leur entreprise :

- Une formation d'induction, post-sélection telle qu'elle est décrite dans le processus de recrutement. Il s'agit d'une formation adaptation.
- Une formation de perfectionnement de courte durée permettant un complément de compétence dans des domaines particuliers (séminaires, stages de courtes durées.)

- Une formation consolidation qui vise à réduire l'écart entre les exigences du métier ou du poste et les compétences du salarié.
- Une formation filière dirigée vers les personnels qui ont des potentialités à occuper des niveaux supérieurs (formation de 6 mois au minimum, théorique et en double poste). Elle devient formation consolidation lorsqu'il s'agit de donner le complément de compétences spécifiques liées au poste à occuper. Aussi, elle peut être formation gratification lorsque le système d'appréciation fonctionne mal et l'accès au poste supérieur dépend essentiellement de la cooptation dont on bénéficie et de sa place dans la hiérarchie.

Le tableau ci-dessous illustre l'indicateur de participations à la formation sur la période 2007-2011.

Tableau n° 3 : Participation à la formation par CSP entre 2007 et 2011

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Cadres supérieurs | 70 | 134 | 264 | 234 | 344 |
| Cadres | 2571 | 3723 | 4918 | 3986 | 4959 |
| Maîtrise | 2018 | 3429 | 3058 | 2620 | 3169 |
| Exécution | 90 | 669 | 287 | 93 | 297 |

Source : Bilans emploi - salaires et formation, Sonatrach – Aval

Les années 2008 et 2009 étaient marquées par une forte participation notamment après la révision du plan de formation du complexe GLIK. Les programmes étaient axés surtout sur la sécurité des installations et ce en concomitance avec une campagne de certification et de sensibilisation à la sécurité. Cependant, l'année 2011 a été marquée par la mise en œuvre du programme « SBP » et les actions de formation/recrutement à l'IAP (Institut Algérien de Pétrochimie).

Durant toute la période, 80 à 90% des actions sont réalisées en intra – entreprise¹⁴, l'activité avait tracé l'objectif d'optimisation des centres internes de l'entreprise. La participation en hors entreprise a connu en 2009 et 2010 une forte participation réalisées dans le cadre de la certification (Normes ISO) et la mise à niveau en langue anglaise en plus des actions dans les

¹⁴ En 2007, 68% des participations sont réalisées à l'institut algérien de pétrochimie pour la spécialisation des nouvelles recrues 194 ingénieurs et 355 techniciens supérieurs formés sur les métiers de base.

domaines du management, gestion et finances (nouveau système comptable, Normes IAS-IFRS).

Les formations réalisées à l'étranger ont ciblé essentiellement les actions de perfectionnement sur les équipements stratégiques.

Tableau n° 4 : Evolution de la formation par type entre 2003 et 2007

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|------------------|------|------|------|------|------|
| Intra-entreprise | 4031 | 7301 | 6846 | 5413 | 7789 |
| Hors entreprise | 622 | 611 | 1577 | 1413 | 871 |
| Etranger | 6 | 43 | 104 | 107 | 109 |

Source : Bilan emploi - salaires et formation, Sonatrach – Aval

En terme financier, l'activité déploie une contribution supérieure à la contrainte légale égale à 2% de la masse salariale brute. Le taux est passé de 5% en 2007 à 11% en 2011.

Tableau n° 5 : Evolution du ratio effort formation entre 2003 et 2007

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Coût* de la formation (1) | 265854 | 351597 | 414168 | 787597 | 852053 |
| Masse salariale* (2) | 5548806 | 5803870 | 6257759 | 7167752 | 7815711 |
| Ratio effort de formation (1)/(2) | 5 % | 6 % | 7 % | 11 % | 11 % |

Source : Bilan emploi - salaires et formation, Sonatrach – Aval 2007

Remarque : Les valeurs sont données en dinars courants.

Le domaine de formation prédominant est celui de la sécurité à 46% du coût total des actions réalisées. D'autres domaines aussi importants sont représentés à des taux de 15%, 10% et 7% respectivement pour la maintenance, la GRH et le management.

Pour l'étude des expressions de besoins, le service gestion des carrières exploite, en collaboration avec le service formation, les résultats de la synthèse des appréciations réalisées.

Cette synthèse est présentée ensuite à la commission évaluation (appréciation) pour la proposition des plans de promotion et de formation. Tandis que les plans de formations sont proposés par la commission du personnel et de la formation¹⁵. Le service formation consulte et analyse ces besoins. Il détermine les profils et les programmes de formation. Les résultats sont restitués dans un procès verbal prévu à cet effet. Le directeur du complexe donne les annotations sur la nature des formations, leurs durées et le lancement des appels d'offres pour leur achat.

Individuellement, des demandes discrétionnaires peuvent être formulées par les salariés. Ces demandes sont transmises au service formation qui fait une recherche pour justifier leur pertinence et formuler un avis.

L'entreprise sollicite aussi des formations à la carte auprès des institutions de formations internes (exemple du centre de perfectionnement de l'entreprise (CPE)) ou externes. Les contenus et les programmes sont négociés et l'entreprise exerce un contrôle sur le déroulement de l'activité.

Les plans de formation ne sont pas tout à fait respectés. Plusieurs motifs sont évoqués tels que les réorganisations de contenus de formation et l'impossibilité de libérer les personnels appelés à être présents dans leurs structures.

Il existe des formations antérieures au recrutement, elles concernent notamment les métiers d'ingénieurs et des techniciens. L'exemple prédominant à Sonatrach est celui des formations d'ingénieurs locaux au niveau de l'IAP. En janvier 2011, 183 ingénieurs étaient en cours de formations spécifiques. Des nouveaux ingénieurs, diplômés d'université sont directement inscrits pour une période de quinze mois dans laquelle ils perçoivent des présalaires. Une double évaluation est prévue car les ingénieurs formés passent aussi des tests de recrutement après avoir achevé leurs cursus.

D'autres formes de formations qualifiantes et diplômantes sont aussi prévues dans le cadre de préparation des diplômes de techniciens supérieurs ceux des études universitaires appliquées (DEUA) sur une période de treize mois.

¹⁵ Une commission constituée du chef du département RH, le chef de département de la structure, chef de service gestion des carrières, chef de service formation et les représentants du syndicat se réunit chaque exercice pour évaluer et identifier les besoins.

La rémunération

Trois systèmes de rémunération ont jalonné l'histoire de l'entreprise depuis sa création.

Le premier système, appelé indiciaire, se basait sur le calcul de la valeur humaine de l'agent (VH). Elle était déterminée à partir de la valeur du diplôme (cotation), de l'expérience professionnelle (VE), la maîtrise des langues étrangères (l'anglais) ainsi que l'ancienneté.

Le salaire de (SB) est calculé sur la base de cette valeur humaine de l'agent (VH) et celle du poste (VP) par la formule suivante : $SB = (VH+2VP)/3$.

Des primes et indemnités venaient s'ajouter à la rémunération de base en fonction des caractéristiques des postes de travail (pénibilité, salubrité, nuisance ...). Ce système souffrait notamment de l'absence de plans de charge et de courbes de carrières. Quant à la promotion, elle était tributaire de l'évolution de la valeur humaine du salarié.

En début des années 1980, l'entreprise a adopté la nomenclature nationale du statut général du travailleur (SGT). Dans ce système, il s'agissait de verser une somme fixe en échange du travail effectué. Cette somme était indexée réellement au temps de présence dans l'entreprise à l'origine de comportements de type passager clandestin contre productive sur plan de la mobilisation productive du collectif de travail.

En 1990, entre en vigueur un système de rémunération construit sur des échelles. Cette nouvelle structure salariale est construite autour de deux axes :

- Sur l'axe horizontal se trouvent les classes d'emplois.
- Sur l'axe vertical, se superposent quinze échelles ou fourchettes salariales.

Dans ce système, tous les postes sont codifiés avec l'impossibilité de dépasser quatre échelles en cinq années.

Une échelle salariale propre à chaque classe d'emploi est définie. Les salaires dans ce cas varient d'un salaire minimum à un salaire maximum. L'étendue de l'écart mini-maxi évolue en fonction de la famille d'emplois et du nombre de paliers hiérarchiques.

Dans les entretiens réalisés, il est unanimement admis que, dans les discours managériaux de Sonatrach, la GRH occupe une place centrale dans les stratégies de l'entreprise. A contrario, les faits et les événements laissent à penser que ces stratégies ne sont pas toujours fondées sur

les variables gestion. La GRH intègre d'une manière insidieuse des considérations politiques que colportent les décisions de la direction de l'entreprise et du ministère.

La relation GRH - stratégie décline aussi un rapport ambigu avec les enjeux et les conséquences sur l'entreprise. Cette situation s'explique par les difficultés de définition et de mesure de la performance dans ses différentes dimensions (économique, sociale, organisationnelle, financière, individuelle ...).

La dimension politique de la GRH fait que la notion de mérite demeure absente dans un fonctionnement récusant l'individualisation des comportements et des stratégies. Les avancements et les primes sont attribués de droit. Cette situation donne lieu à une véritable culture « d'égalitarisme » portée par un syndicalisme imposant.

Les pratiques RH se trouvent rigidifiées par des acquis garantissant « l'égalité » absolue entre les salariés en se basant sur le critère d'ancienneté pour les promotions. Quant aux primes, elles sont considérées comme des droits et ont la vocation d'être intégrées naturellement dans les salaires. Elles sont attribuées d'une manière quasi-automatique alors que le système d'appréciation reste sans signification et sans un impact direct dans ces choix organisationnels.

V.1.3.4. Le positionnement de la GRH au sein de l'entreprise

Nous avons observé l'existence réelle d'une fonction RH très formalisée et structurée. Au niveau de la présidence de l'activité¹⁶, on retrouve une structure chargée des RH. Cependant, chaque complexe dispose d'une DRH constituée de services formation, gestion des carrières et de gestion des effectifs.

La FRH est considérée comme partagée dans l'organisation générale. Certains domaines sont décentralisés au niveau des complexes. Par exemple les tâches liées à l'évaluation, la formation et la gestion des carrières.

Par contre, les domaines liés à la gestion des hauts potentiels et des cadres supérieurs ou dans certains cas, à la mobilité, sont centralisés au niveau de la DRH de l'activité.

La majorité de nos interlocuteurs affirme que la FRH est caractérisée par un certain partage et un décloisonnement au sein de la structure organisationnelle. Cependant, cette transversalité

¹⁶ Voir annexe n°3.

et la redistribution des activités vers la hiérarchie intermédiaire gagnent, plus ou moins, en initiative et en autonomie mais sans visibilité évidente et claire. Ceci est aussi valable dans la mise en place des politiques RH qui se fait en collaboration avec les partenaires internes ou externes à l'entreprise (cabinets de conseil).

Le champ d'intervention de la FRH est multidimensionnel. Il est selon les situations le fait de structures opérationnelles ou des sommets stratégiques. C'est ainsi que par exemple, les actions de formation, de la paie ou la gestion des temps de présence, seront le fait des organes opérationnels. Par contre, lorsque l'objectif est davantage économique et stratégique, il sera le fait des organes stratégiques activités partagées.

La lecture de la configuration organisationnelle, la délégation de pouvoir valide notre observation.

Le responsable de la structure RHC dépend hiérarchiquement du Vice-président de la branche (AVAL). La structure RHC s'attribue un rôle fonctionnel avec une autorité hiérarchique sur les complexes industriels et participe à la définition et responsabilité quant à l'application des stratégies de l'entreprise. Quant aux décisions inhérentes à la gestion des cadres, elles doivent être approuvées par le directeur de la division LQF. Le rôle de la direction ressources humaines est celui de contrôle et de recherche de conformité, de régulateur et de formalisation.

La DRH se trouve rattachée à la direction générale avec une forte dimension stratégique qui lui attribue un rôle clé en matière de coordination et pilotage du changement.

Quant à la délégation du pouvoir au profit des services fonctionnels RH, c'est plutôt une tendance dont les bénéficiaires très réticents et évitent lorsqu'ils le peuvent.

Ces constats poussent à une interrogation sur la transformation de la place et du rôle de la FRH et de la GRH à SONATRACH. De nombreux discours dans l'entreprise présentent de profondes évolutions, toutefois il faut rester prudent car ils ont tendance à varier selon les interlocuteurs en présence. Dans bon nombre de complexes, ces transformations ne sont vérifiées.

Nos interrogations recensent les motifs pour lesquels on fait de la GRH dans l'entreprise. En d'autres termes, il s'agit des objectifs assignés à la FRH dans la structure organisationnelle.

Ces dernières années, les objectifs prioritaires de la FRH à Sonatrach étaient d'être l'acteur et le pilote du changement et d'assurer les moyens humains de la croissance. Pour les années à venir, ces objectifs restent les mêmes, mais s'y rajoute la volonté de développer les compétences des collaborateurs.

On observe également une intention de reconfigurer la fonction, notamment dans le sens d'une meilleure structuration. Une volonté affichée concerne également la nécessité de répondre et d'anticiper d'une manière flexible les besoins de l'entreprise.

Ainsi, la Sonatrach a eu recours à une classification dite « hybride », prenant compte à la fois les caractéristiques majeures de l'emploi et les contributions des personnes. Le système de Rôles et de contributions de Gemplus (méthode Syroco) classe les salariés en fonction de leurs emplois et de leurs apports à l'organisation.

Le rôle correspond à un positionnement fonctionnel (lié à l'emploi tenu), divisé en dix catégories et réparti sur trois niveaux de management : contribution individuelle, management intermédiaire et management supérieur.

Pour chaque rôle, il existe quatre axes de contributions (performance, faisabilité et sécurité, implication, changement) et les salariés sont positionnés sur une échelle de cinq niveaux de compétences (acquiert, met en œuvre, domine, fait évoluer, fait référence).

Avec cette nouvelle perspective, l'importance est donnée à l'emploi occupé par le salarié et non plus au seul diplôme (grade). Les salariés seront classés selon leur contribution dans la vie de l'entreprise et non selon leur grade. De ce fait le principe de l'ancienneté vaut toujours mais avec une limitation par un système de fourchette. Après un certain nombre d'années sans changement, le salaire de base atteint le plafond.

D'ailleurs, des responsables interrogés expliquent qu'une élévation du statut entraîne une augmentation des contraintes. Si un salarié n'accepte pas d'être mobile, il risque d'être rapidement plafonné dans sa carrière.

Cette perception de réorganisation de travail conduit peu à peu à penser à des emplois faisant appel à un noyau de compétences. Malgré cette tendance, la notion de poste de travail est encore très fréquemment utilisée et la logique demeure.

V.1.3.5. Conclusion

On peut y voir les responsabilités afférentes à chaque membre de la fonction, et remarquer que des évolutions transversales sont possibles entre les différentes missions précitées. Pour autant, bien que ce schéma fasse apparaître certaines caractéristiques intéressantes en termes de configuration de la fonction, nous sommes allés plus loin grâce à nos investigations de terrain. Car, pour nous, la structuration de la fonction RH est la résultante de son contenu et de son positionnement. Dans cette logique, une fonction ne peut se constituer structurellement sans prendre en compte les autres déterminants qui la caractérisent.

On constate aussi la persistance de moins en moins massive d'une fonction centralisée et hiérarchisée, même s'il est parfois difficile de l'observer clairement, soit parce que ce n'est pas exprimé de manière explicite, soit parce que le phénomène est poussé à outrance dans les discours, si bien qu'il n'est pas aisé de faire la différence entre le prescrit et le réel ; contrairement aux autres aspects précédemment cités.

V.1.4. Cas de la SEOR (Société de l'eau et l'assainissement d'Oran) : Gestion déléguée du service public de l'eau à Oran.

Introduction : Le nouveau contexte de la gestion de l'eau

Le service public de gestion de l'eau en Algérie, traditionnellement géré par des établissements publics, a fait l'objet d'une modernisation en association avec des partenaires étrangers. Le partenariat contracté avec des multinationales a conduit les entreprises locales du secteur à une ouverture sur l'économie mondiale. Cette nouvelle étape est un contexte favorable aux changements et surtout aux transferts de nouvelles pratiques.

Dans les pays développés, la distribution et le traitement de l'eau a fait l'objet d'une transformation radicale en raison des préoccupations de développement durable devenues prépondérantes dans les politiques publiques et chez beaucoup d'acteurs. Les changements attendus en Algérie appartiennent à cette nouvelle logique, la pénurie de l'eau accentue d'autant cette préoccupation.

L'une des premières mesures prises par la politique en la matière est l'intégration, en une seule entreprise, du processus complet de gestion de l'eau ; AEP et assainissement. Ensuite, des expériences pilotes ont été lancées dans les quatre grandes villes d'Algérie. Notre intérêt a porté sur l'expérience de la wilaya d'Oran, menée conjointement avec une multinationale espagnole, AGBAR. **Dans le cadre la problématique globale de notre projet, l'étude de cas se propose de mettre en évidence les mécanismes sociaux employés dans le transfert des pratiques.** La mission de l'opérateur étranger s'avère délicate car la SEOR réunit des entités hétérogènes et singulières par leur histoire.

Le dispositif théorique proposé a été justement conçu pour répondre à une telle question. Car si les pratiques de management sont connues, ce sont les modalités de leur introduction et le comment de leur réappropriation qui est problématique. Le défi est celui de réussir un changement dans un service public dominé par des pratiques naturalisées par une longue histoire.

La solution envisagée par le partenaire espagnol consiste à introduire les nouvelles technologies accompagnées de nouveaux métiers. La revue de la littérature et la grille

d'analyse dont elle est issue ont pour objectif de rendre compte des mécanismes sociaux de transfert des pratiques. Au préalable, nous présentons d'une manière très succincte la SEOR.

V.1.4.1. Présentation de la SEOR

La SEOR est une filiale commune entre l'ADE (algérienne des eaux) et l'ONA (office national de l'assainissement). C'est une SPA créée pour qu'elle fasse l'objet d'un contrat de gestion déléguée avec un partenaire étranger. Après un appel d'offre public lancé par le gouvernement algérien en 2007, la multinationale AGBAR a obtenu le contrat pour une durée de 5 ans. Les engagements du partenaire se résument en quatre points :

- L'eau en H24 pour toute la wilaya d'Oran ;
- Amélioration du service public ;
- Implantation des technologies les plus récentes ;
- Transfert de savoir-faire.

Le transfert de compétence est un objectif majeur du partenariat. Cet objectif ne peut être dissocié des nouvelles technologies de la gestion de l'eau. La plupart des business plans proposés par les directeurs comportent un nouveau système à implanter. Nous supposons que la question de transfert de nouvelles pratiques est un processus dominé par les technologies nouvelles.

La présentation de l'entreprise se limitera aux effectifs et aux aspects organisationnels.

Tableau 6 : Situation globale des effectifs

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Effectifs | 1 939 | 2 319 | 2 391 | 2 463 | 2 706 |

Durant la période du partenariat, l'effectif global a été multiplié par deux, passant de 1295 en début 2008 à 2706 en fin 2012.

Tableau 7 : Répartition des effectifs par structures

| Direction | Cadres | Maîtrise | Exécution | Total | Taux |
|--|---------------|----------------|---------------|--------------|---------------|
| Dir. AEP | 235 | 400 | 384 | 1 019 | 37,7 % |
| Dir. Assainissement | 37 | 104 | 439 | 580 | 21,4 % |
| Dir. Commerciale | 71 | 149 | 44 | 264 | 9,8 % |
| Dir. Bureau technique | 51 | 38 | 17 | 106 | 3,9 % |
| Dir. Ressources humaines | 26 | 7 | 3 | 36 | 1,3 % |
| Dir. Système informatique | 28 | 31 | 12 | 71 | 2,6 % |
| Dir. Administration et Finances | 25 | 4 | 0 | 29 | 1,1 % |
| Direction générale | 29 | 54 | 525 | 608 | 22,5 % |
| Département formation | 8 | 0 | 0 | 8 | 0,3 % |
| Département sécurité & patrimoine | 12 | 46 | 525 | 583 | 21,5 % |
| Département qualité | 3 | 0 | 0 | 3 | 0,1 % |
| Total | 499 | 783 | 1 424 | 2 706 | 100 % |
| Total en valeurs relatives | 18,44% | 28,94 % | 52,62% | 100% | |

L'organisation formelle comporte les structures du tableau ci-dessus. Mais une décentralisation importante a été opérée, confiant des prérogatives importantes à des gérances. L'organisation de ce palier a été calquée sur la le schéma administratif de la wilaya d'Oran qui est découpé en 9 Daïras. Par conséquent, 9 gérances ont été créées :

Tableau 8 : Les caractéristiques des 9 gérances

| Gérance | Nombre de communes | Population | Stations relevage | Aep km | Ass. Km | Chiffres d'affaires | Effectifs |
|---------------------|--------------------|------------------|-------------------|-------------|---------|---------------------|-------------|
| Oran | 1 | 698 452 | 4 | 700 | 540 | 280 000 | 337 |
| Es-Senia | 3 | 228 343 | 27 | 325 | 208 | 86 000 | 268 |
| Bir El Djir | 3 | 268 000 | 20 | 305 | 106 | 75 000 | 229 |
| Ain El Turck | 4 | 84 000 | 9 | 121 | 170 | 56 000 | 178 |
| Boutlelis | 3 | 77 000 | 0 | 115 | 90 | 21 000 | 103 |
| Oued Tlelat | 4 | 53 144 | 2 | 76 | 63 | 11 000 | 103 |
| Arzew | 2 | 94 676 | 0 | 120 | 38 | 36 000 | 65 |
| Gdyel | 3 | 90 000 | 0 | 195 | 71 | 19 000 | 72 |
| Béthioua | 3 | 67 143 | 3 | 234 | 210 | 66 000 | 95 |
| Totaux | 26 | 1 660 758 | 65 | 2191 | | 650 000 | 1450 |

Données du mois de Décembre 2012

Les premières investigations dans l'entreprise ont rendu compte du poids des dispositifs technologique dans les processus de changement. Plus de dix logiciels ont été installés et un processus de constitution d'un ERP est en cours. 25 % de l'effectif de l'entreprise dispose d'un téléphone mobile avec accès internet et la même proportion est dotée d'un ordinateur. C'est-à-dire que la plupart des cadres et techniciens utilisent les nouvelles technologies.

Notre revue de la littérature a mis l'accent sur les limites des approches traditionnelles quant à leurs explications du rapport organisation-technologie. Au lieu de la relation linéaire et déterministe, nous avons préféré une vision constructiviste sous-tendue par un raisonnement dialectique. Afin de préciser la perspective retenue, nous la formulerons sous forme de postulats.

V.1.4.2. Le statut de la technologie dans les processus de transfert

Nous supposons que les nouveaux dispositifs technologiques constituent de nouveaux systèmes sophistiqués qui ont la capacité de remettre en cause l'organisation et les pratiques traditionnelles. **Cette vision correspond au postulat de S. Barley (1986) selon lequel, l'introduction de la technologique constitue, en soi, un facteur déclencheur de changement.** Le cas de la SEOR se compose d'une multitude d'expériences d'implantation de nouveaux systèmes.

Le cadre théorique a identifié deux visions antinomiques du rapport organisation-technologie. Une première vision déterministe qui soumet l'organisation au nouveau contexte technologique. La seconde vision fait de la technologie un moyen de l'action collective des acteurs. Les deux visions sont réconciliées dans un rapport dualiste entre l'action collective des acteurs et la technologie définie comme une réalité externe. **En ce sens que les dispositifs technologiques ont une double dimension, structurante et structurée.** Ceci constitue le premier postulat.

La manière d'appréhender la technologie comme réalité complexe permet d'intégrer les pratiques de management. Le second dualisme est relatif au rapport entre l'action des acteurs et les règles organisationnelles. Les approches constructivistes étudiées aboutissent toutes à l'analyse institutionnaliste. **Le troisième postulat renvoie à la consubstantialité entre l'activité des acteurs et les règles institutionnelles.** La technologie comme réalité complexe intervient dans ce rapport en ce qu'elle comporte de nouvelles règles et suppose des contraintes.

Les nouveaux systèmes supposent un processus de mise en place, suivi d'un autre processus d'enactment, c'est-à-dire de mise en œuvre et de mise en scène. Il ne s'agit pas d'aspects techniques des opérations. Les deux processus seront décrits comme étant des régulations de champs sociaux. C'est durant la deuxième phase que la réalité des nouveaux dispositifs sera construite, via leur réappropriation. Ceci constitue deux phases de diffusion ; une première phase de construction et une seconde phase d'enactment.

Les processus de transfert supposent des mécanismes sociaux qui doivent être identifiés. Pour y parvenir, il sera fait appel à une grille ontologique. Elle reformule le double dualisme évoqué plus haut. La réalité sociale se construit dans le dualisme entre l'objectivisme de l'aspect contraignant des dispositifs et le subjectif qui renvoie à l'état incorporé chez les personnes. Les situations d'interaction constituent le terrain de transfert dans la mesure où les acteurs incorporent la réalité réifiée que comportent les nouvelles technologies.

Les nouvelles pratiques introduites dans le cadre du partenariat sont :

- Le management de la qualité ;
- La gestion par objectif ;
- La télégestion et le télécontrôle ;
- Le système de gestion de la performance (SGP)

La GRH a vécu une transformation comme conséquence de ces pratiques. Notre étude de cas s'articulera autour de ces pratiques qui constituent les principaux axes.

V.1.4.3. Démarche de l'enquête

A partir du moment où notre préoccupation consiste à comprendre les mécanismes sociaux de diffusion de pratiques, la démarche s'est principalement appuyée sur la rencontre avec les acteurs et l'observation des situations de travail. Les informations qualitatives ont été obtenues à partir d'une multitude de sources :

- Des entretiens approfondis dont la durée moyenne dépassait 60 minutes. Dans une première rencontre, les personnes interrogées décrivent l'évolution de leur structure et notamment l'expérience de changement. Le second entretien a été réalisé à partir d'un guide d'entretien conçu à partir de la grille d'analyse et des premiers éléments récoltés. Les entretiens se sont déroulés dans dix structures différentes. Au total, 26 entretiens ont été menés ;

- Nous avons fait appel à l'observation participante au niveau des gérances, notamment dans les agences ;
- Nous avons exploité les entretiens d'une enquête antérieure, réalisée en 2007 à l'ADE. Ces derniers donnent une idée sur une bonne partie de la situation qui prévalait avant la l'avènement de la SEOR ;
- Une documentation importante a été mise à notre disposition, notamment les trois derniers rapports d'activité dont le volume dépasse 700 pages. Ces derniers donnent une idée assez exhaustive sur les changements en chiffres ainsi que les arguments avancés par les rédacteurs des rapports.

Les premiers entretiens nous ont permis de repérer trois étapes dans l'évolution de la SEOR :

Etape de création : Il s'agit beaucoup plus d'un héritage. La SEOR est une combinaison de l'unité de distribution de l'eau d'Oran de l'ADE, de l'unité de production de l'eau d'Oran de l'ADE et de l'unité d'assainissement d'Oran de l'ONA.

Etape d'implantation des nouveaux dispositifs de gestion : Après une période de diagnostic et de proposition d'un business plan, plusieurs chantiers de changement ont été installés, c'est le début de la structuration.

Etape d'exploitation des nouveaux systèmes : C'est la phase de l'enactment. Les nouveaux systèmes seront édictés dans des processus sociaux.

V.1.4.4. Les nouvelles pratiques

V.1.4.4.1. Le management de la qualité

Le management de la qualité fut introduit, du point de vue formel, via la certification du processus client. Il est évident que les procédés créés et les normes ne constituent pas, en soi, la nouvelle réalité organisationnelle.

La plupart des normes sont inhérentes aux délais de traitement des opérations commerciales. L'avantage d'un tel dispositif est d'harmoniser le fonctionnement des entités constituant la SEOR. Car chacune d'elle se caractérise par une histoire singulière en raison de leurs origines différentes ; ADE, APC, Wilaya etc.

Cette nouvelle approche ne devient un fait social dans l'entreprise qu'à la double condition : acquérir un caractère contraignant et son incorporation dans l'habitus des acteurs. Ceci constitue l'essence de la grille constructiviste. Les Tic ont été à la base du caractère contraignant car elles génèrent une nouvelle réalité, celle des données de contrôle des opérations commerciales. Cette réalité est d'autant plus contraignante grâce à sa diffusion dans toute l'entreprise par les nouveaux systèmes. Cette propriété, connue des Tic, contribue à la mise en place et la mise route du management de qualité dans sa première phase. Nous reviendront sur d'autres conditions lors de la phase d'enactment.

L'incorporation est un processus qui a débuté par l'élaboration du nouveau système commercial, en 2009, et s'est poursuivi jusqu'à la nouvelle organisation entamée en 2012. Lors de la première phase, des cadres commerciaux et techniques fut engagés dans la construction des nouveaux dispositifs. Ceci a abouti à la construction de nouveaux acteurs. L'incorporation s'est réalisée par des procédés classiques de la formation, en Algérie et en Espagne. Enfin, l'entreprise a eu recours à l'audit, comme moyen coercitif d'incorporation. Des cadres ont avoué la pression subie par ce procédé qui les amené à intégrer les normes et les procédés dans leur habitus.

Une telle approche ne peut être dissociée des représentations en matière de client. Le système de management de qualité a pour fonction agentive d'assurer une qualité des différentes prestations liées au service public. Les observations participantes dans les agences et les centres commerciaux ont révélé un contraste assez important dans les représentations. Le décalage a été observé dans les zones suburbaines dont le rapport commercial avec la collectivité est en cours de construction. Par conséquent, le client comme identité sociale est en phase d'élaboration. Comme le suggère le théorème d'I. Tomas, les croyances engendrent leur réalisation, le traitement dont fait l'objet le client est la conséquence des croyances des agents et cadres commerciaux. En effet, les schémas antérieurs ont été reconduits dans de nouvelles situations. Le décalage est en termes de croyances quant à la fonction agentive du nouveau processus client et de la fonction non agentive qu'il assume. C'est la seconde relation du dualisme institutionnel.

Les changements opérés à la SEOR ne correspondent pas uniquement à une transformation des pratiques anciennes, d'autre pratiques ont été créées *ab nihilo*. En effet, la sectorisation et la télégestion-télécontrôle sont des métiers développés dans une régulation commune.

V.1.4.4.2. Les nouveaux métiers autour de la télégestion et la sectorisation

L'un des problèmes majeurs de la SEOR est l'importance des installations et des réseaux qu'elle gère et l'absence de systèmes de contrôle appropriés. En plus des 2.250 km de réseau AEP et 1.345 Km de réseau assainissement, la SEOR dispose de plus 400 sites qui abritent ses multiples installations. En outre, le plus important ouvrage, le MAO, lui a été confié. La dimension géographique de l'organisation pose d'énormes problèmes de contrôle.

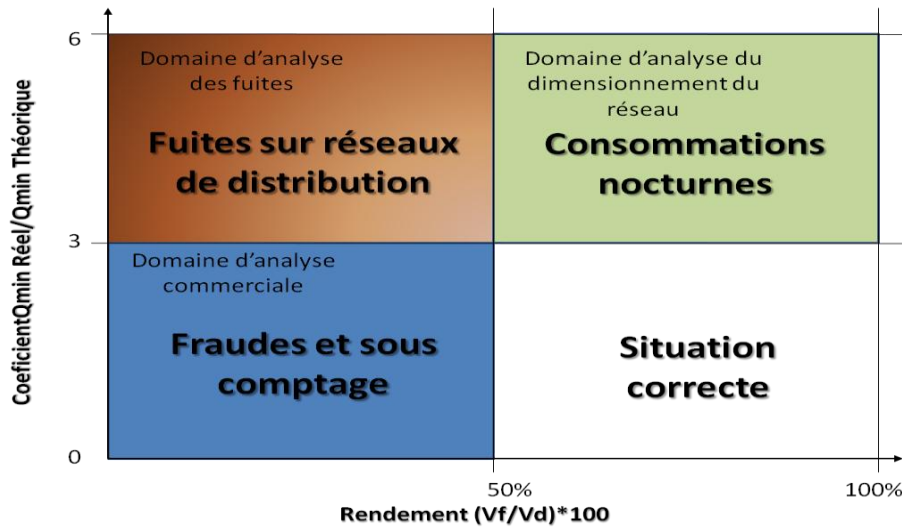
Dans un premier temps, la sectorisation de la wilaya d'Oran a été accomplie, ce qui a atténué la difficulté de contrôle. En même temps, le métier de la sectorisation comme processus a été développé. En parallèle, le bureau d'étude a conçu le système d'information géographique (SIG) de la wilaya d'Oran. L'ensemble du réseau avec ses installations forment une base de données numérique qui fonctionne sur Web. Enfin, la télégestion et le télécontrôle s'est équipée d'un système de contrôle des paramètres clés du réseau. Des tours de contrôle assument cette fonction. Les flux d'informations sont partagés à l'intérieur de la direction de l'AEP avec les gérances au niveau de chaque daïra.

Ces métiers n'existaient pas avant la création de la SEOR, ou du moins, ils existaient partiellement sur des supports traditionnels. Encore une fois, c'est le facteur technologique qui intervient dans la création d'une nouvelle réalité, même si elle est virtuelle. Notre cadre théorique soutient la thèse que le fait social n'est pas forcément matériel, est qu'une réalité virtuelle peut constituer un fait social en puissance. C'est le cas des nouveaux dispositifs technologiques de l'AEP qui forment une plateforme technologique avec son caractère habilitant et contraignant. La contrainte se cristallise par cette nouvelle réalité, qui a été souterraine dans le passé et devient visible et partagée actuellement. Aussi, elle génère des informations clés pour le contrôle des autres structures. C'est-à-dire que les nouveaux métiers deviennent des compétences uniques dans l'entreprise, et même dans la région. Ils maîtrisent une zone d'incertitude qui fournit à ses acteurs un pouvoir, parmi les plus importants de l'entreprise.

Les données clés de contrôle sont utilisées dans une nouvelle approche de diagnostic du réseau, à travers la matrice d'Alan Lambert. La capacité des nouveaux systèmes à sécréter les informations détaillées permet d'opérer des diagnostics par secteurs. L'exemple ci-dessous en est une illustration :

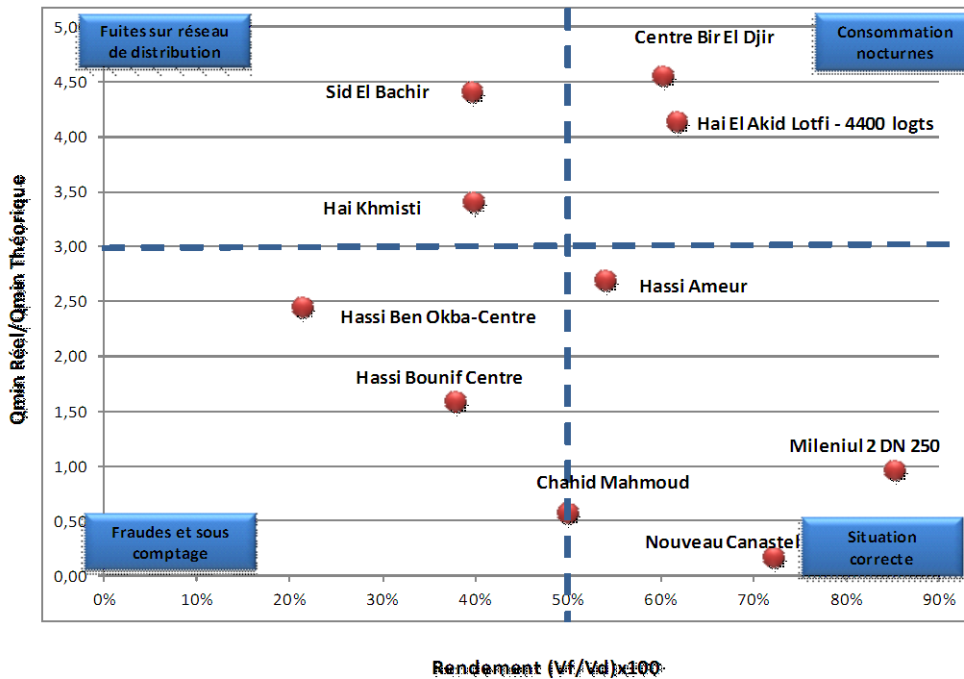
Figure 3 : Principe de la matrice d'Alan Lambert

Principe



A partir d'un traitement facile des données générées par le système, les secteurs sont positionnés dans la matrice constituée de quatre situations. La figure 2 positionne les secteurs de Bir El Djir.

Figure 4 : Exemple d'application de la matrice d'Alan Lambert



Cet outil situe les responsabilités et crée une nouvelle réalité visuelle qui contraint les responsables des secteurs à traiter les dysfonctionnements afin d'améliorer leurs performances.

Les conséquences de cette réalité intrinsèque va au-delà des périmètres directs qu'elle est sensée contraindre. Elle a un caractère habilitant, celui d'instaurer un autre management des ressources humaines. L'ambition des dirigeants de l'entreprise est la mise en place de la gestion par objectifs.

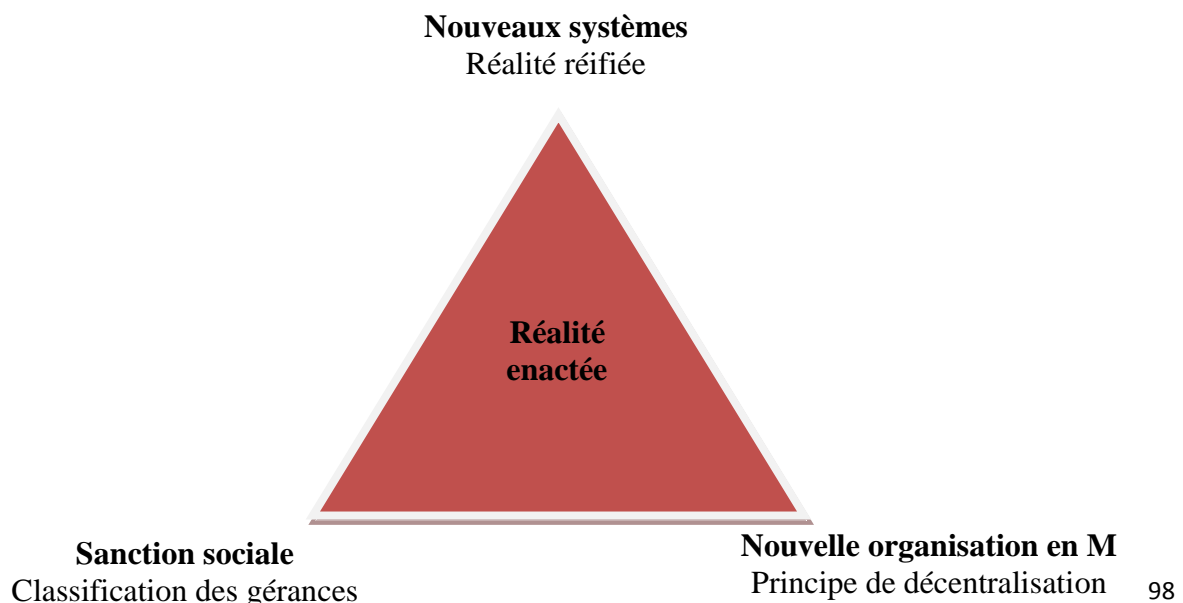
V.1.4.4.3. Le management par objectifs

La décentralisation de la SEOR, à travers la création des 9 gérances, et le développement d'un système d'information sophistiqué constituent deux facteurs déterminants d'une gestion par objectif. Cette nouvelle pratique est l'aboutissement des deux dispositifs décrits précédemment, à savoir les normes du management de la qualité et les nouveaux systèmes de gestion des réseaux.

Les 9 gérances regroupent les activités de l'entreprise ; AEP, assainissement et commerciale. Elles constituent le niveau d'exploitation et de réappropriation des nouveaux systèmes. Elles sont classées en deux catégories A et B, en fonction de leur importance. Mais le classement le plus important fait intervenir les critères de performance récents. L'évaluation mensuelle se fait sur la base d'une série de critères à partir de laquelle un classement est établi. Par conséquent, une concurrence a été suscitée entre ces nouvelles entités.

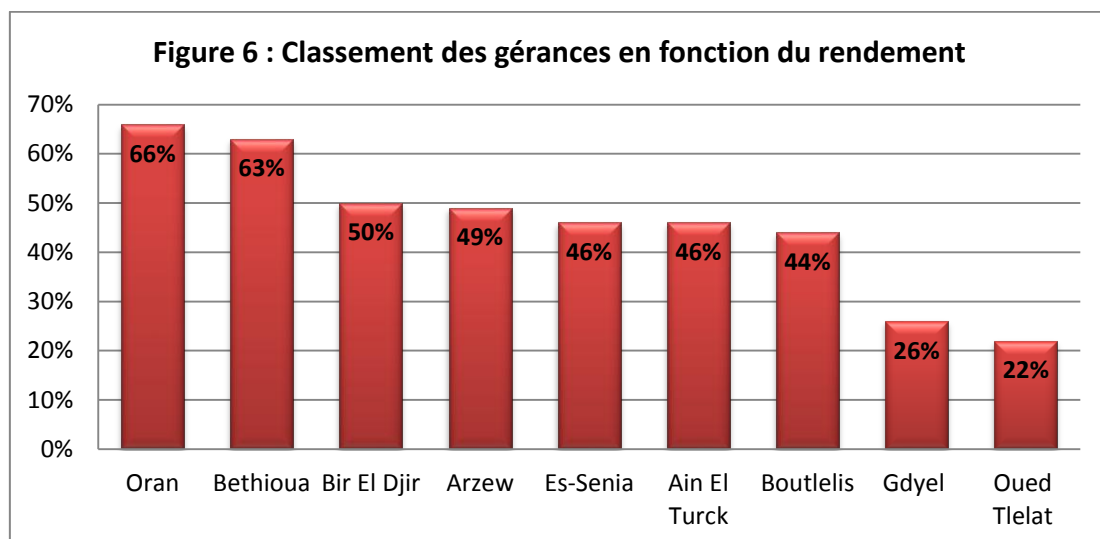
Le contexte n'enactment des nouveaux systèmes peut être représenté de la manière suivante :

Figure 5 : Triangle de la réalité enactée



La rencontre des trois éléments de structuration du champ social donne les conditions d'enactment des nouveaux dispositifs. De nouvelles pratiques de management se construisent dans ce cadre via la compétition qui s'installe entre les gérances et leurs centres. Les équipes se mobilisent quotidiennement pour améliorer leur classement. Pour ce faire, certains chefs de centres organisent des séances de coaching pour booster leurs collaborateurs. Les objectifs sont fractionnés par les cadres et échelonnés dans le temps.

Les données générées par les nouvelles technologies est une réalité intrinsèque dont les effets peuvent être très limités. Au contraire, son impact a été fortement senti dans le cadre décrit dans le schéma. Elles dévient un moyen de stratification sociale des gérances et de réussite des responsables et cadres de ces structures. Ceci a incité des chefs de centres commerciaux à adopter les comportements de firmes multinationales dans la gestion de leurs équipes.



L'enactment des nouveaux dispositifs technologiques dans le nouveau contexte organisationnel constitue une phase de transfert de pratiques. Car le personnel impliqué dans ces opérations a été transformé. **Les acteurs des gérances internalisent de en plus les nouvelles contraintes liées aux exigences de performance.**

En revanche, le système d'incitation n'a pas été encore adapté à la logique de la gestion par objectifs. La SEOR a reconduit les pratiques de l'ADE en la matière. Mais un nouveau dispositif d'incitation a été conçu, il est en cours de mise en œuvre.

La dernière pratique concerne un domaine précis de la GEH : l'évaluation des compétences.

V.1.4.4.4. Le SGP (Système de gestion de la performance)

Contrairement aux systèmes mis en place dans les autres directions, celui du SGP n'a pas requis un processus d'implantation. Il fonctionne *on line* à partir du siège d'Agbar. Depuis l'avènement de l'opérateur espagnol, une session d'évaluation est organisée chaque année. Les candidats sélectionnés sont appréciés à partir des rubriques préalablement définies. 245 candidats ont été évalués entre 2009 et 2012. L'évaluation est un long processus qui commence par l'autoévaluation du candidat, suivie par une évaluation de son supérieur direct. Si les écarts sont significatifs, les deux parties affrontent leurs résultats dans un face-face. Le superviseur valide le résultat pour qu'enfin, le comité SGP évalue l'ensemble du processus.

L'originalité de ce dispositif réside dans les résultats générés sous forme de matrice. La répartition des candidats se fait en cinq catégories, elle va de l'excellence à celle qui doit être améliorée.

Les résultats de l'évaluation de l'expérience de 2011 ont été utilisés pour le recrutement interne des gérants de centres. Une série promotion importante a été décidée sur des critères de compétence et non pas des éléments traditionnels de diplôme et de l'ancienneté. C'est une démonstration de la capacité de la réalité réifiée issue de la technologie à remettre en cause les pratiques sédimentées. Il s'agit dans ce cas d'une évolution des règles institutionnelles en matière de promotion. C'est le nouveau dispositif technologique qui a été à la base de ce changement, car la décision est prise à partir de la réalité objective, supposée être neutre.

Des responsables, participants à ces expériences, avouent que la phase amont de l'évaluation reste dominée, dans une large proportion, par la culture traditionnelle du laxisme des chefs. Mais ce qui est fondamental, c'est le fait de se fier à de nouveaux critères, nonobstant la complaisance de certains participants dans le processus.

Notre revue de la littérature a émis des postulats pour comprendre la structuration du cas étudié. Nous avons insisté sur la consubstantialité entre pratiques et règles institutionnelles. En ce sens que les nouvelles règles instaurent des pratiques nouvelles et vice versa. L'expérience du SGP a été à la base d'autres pratiques nouvelles dans le domaine de la GRH :

- Comme son nom l'indique, il s'agit d'un système d'appréciation du potentiel ;

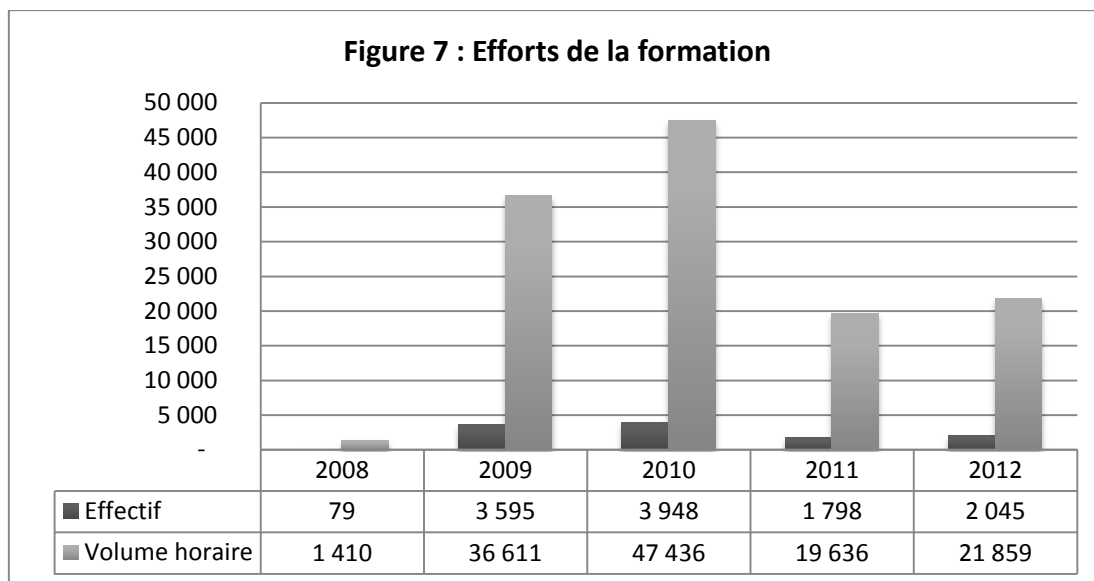
- La rencontre entre le chef et le subordonné constitue aussi un événement nouveau créé par ce processus. C'est un face-à-face qui aboutit à des suggestions dans le parcours du candidat, il est assimilé à l'entretien annuel ;
- Un programme de formation constitue un résultat généré par le SGP. Sa particularité réside dans la rencontre et la discussion qui aboutissent à des choix de formation pour parer à un déficit ou encourager une aspiration.

Le champ de la GRH a vécu une transformation progressive, à l'image du SGP qui n'a concerné qu'une faible proportion du personnel. Ceci a été suffisant pour remettre en cause des règles conduisant à des évolutions importantes des pratiques. Il en est de même de la gestion par objectifs dont les dispositifs organisationnels sont rassemblés. La phase de mise en œuvre et sa généralisation est un second processus qui se met en place. Autrement dit, les systèmes instaurés dans l'entreprise sont des dispositifs à la fois contraignants et habilitants pour cette nouvelle approche dans le service public de l'eau.

V.1.4.5. Les mécanismes sociaux de transfert de nouvelles pratiques

Durant la première phase, les cadres algériens impliqués dans les opérations d'implantation ont vécu des expériences de socialisation avec leurs partenaires étrangers. L'aboutissement du projet a en même temps créé de nouveaux acteurs dotés de nouvelles compétences. Le premier processus de transfert est celui de la mise en place vécue comme une régulation conjointe durant laquelle, de nouveaux acteurs ont émergé dans notamment les métiers nouveaux.

La formation a été fortement sollicitée dans le transfert des compétences. L'opérateur espagnol a commencé d'abord par restructurer ce champ en le soumettant à des exigences de résultats, au même titre que l'activité commerciale. En outre, le budget a bénéficié de dotations exceptionnelles dans le cadre de ce partenariat. La figure ci-dessous illustre les efforts consentis pendant la période du partenariat.



La formation a été un acteur de changement car elle intervient dans la dimension incorporée de la structuration. La réalité réifiée des chiffres confirme un changement dans l’habitus des personnes interrogées. Les acteurs intervenant dans ce champ se préoccupent plus de la réalisation des objectifs et la qualité de la formation. La logique budgétaire, qui prévalait auparavant, a changé. L’intensité de la formation est révélée par les moyens et les efforts consentis dans ce domaine, 1,33 % de la masse salariale a été consacrée en 2012.

La phase d’enactment a été une accentuation du processus d’incorporation des nouvelles pratiques. La concurrence interzones a constitué un contexte favorable de réappropriation des nouvelles solutions de gestion pour l’incorporation de la dimension économique dans l’habitus du personnel des gérances. Contrairement aux résultats des enquêtes antérieures dans la société mère, le personnel de la SEOR a internalisé la dimension économique. C’est une condition importante pour la réussite du management par objectifs qui acquiert toute sa signification chez ces acteurs.

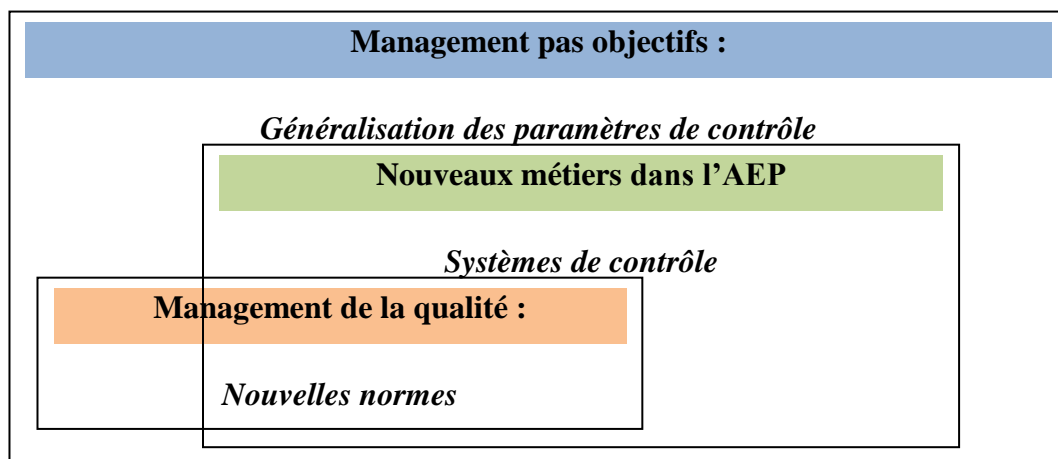
Conclusion

Le modèle implanté par la firme espagnole n’a pas été introduit par le haut. Il ne correspond non plus à un processus linéaire. Son implantation est le résultat d’une multitude de processus de changements dans les secteurs sensibles de l’entreprise. Le premier est celui de la gestion clientèle, soumis à des obligations de qualité. Elles se déclinent essentiellement par des normes contraignantes grâce au nouveau système qui génère et entretient les paramètres de

contrôle. Ensuite, le secteur de l'AEP a fait l'objet d'une restructuration opérée aussi par de nouveaux dispositifs technologiques de contrôle. La dimension géographique, qui constituait une problématique pour l'entreprise, a été maîtrisée par sa reproduction virtuelle dans de nouveaux systèmes. Ceux-ci secrètent une nouvelle réalité contraignante sous forme de paramètres clés de contrôle de cette activité et de diagnostic de tous les secteurs de la wilaya d'Oran.

La figure, ci-dessous, décrit la logique de construction du modèle de gestion :

Figure 8 : Encastrement des dispositifs de gestion



Le processus de changement correspond à l'encastrement des dispositifs dans un sens inclusif. Chaque secteur introduit une nouvelle réalité contraignante qui appartient à un domaine plus important. Ce dernier génère une réalité encore plus contraignante, de par son envergure et son impact dans le contrôle de l'entreprise. La multiplication des procédés de ce type a conduit à un foisonnement des paramètres de contrôle au point de devenir une réalité présente dans le quotidien de beaucoup d'acteurs.

Le changement en cours se produit dans les dispositifs de la RH qui n'ont pas encore accompli l'adaptation nécessaire aux nouvelles pratiques. Bien que des évolutions aient été constatées dans la gestion de la mobilité interne, mais le système d'incitation correspond toujours à des logiques héritées des anciennes unités, notamment l'algérienne des eaux.

Finalement, les managers espagnols sont parvenus à contourner la barrière culturelle, qui cristallise une réalité réifiée de plusieurs années, en introduisant une réalité réifiée par des dispositifs technologiques, supposés neutres. Le nouveau modèle s'apparente à un construit

social résultant, tout d'abord, d'une régulation conjointe entre les partenaires. Ensuite, le cadre décentralisé a créé les conditions favorisant la réappropriation de cette nouvelle réalité intrinsèque des systèmes. Enfin les acteurs, à de multiples niveaux, ont internalisé cette réalité. En revanche, ces derniers ne sont pas pour autant des récepteurs passifs des contraintes technologiques. L'usage ne correspond pas toujours à la fonction agentive qu'ils sont sensés remplir. Les agents parviennent toutefois à atténuer les nouvelles contraintes par de nouveaux jeux, notamment par la rétention de l'information et l'adoption d'autres comportements opportunistes.

La modernisation du service public correspond à la diffusion d'un modèle de gestion qui recompose la performance individuelle. Il requiert une individualisation de la rémunération, pratique qui se heurte à la fois aux dispositifs institutionnels (notamment la grille des salaires du secteur) et à la culture de l'entreprise. La technologie a participé d'une manière intensive et même extensive à la diffusion de ce modèle, mais sa phase finale reste hypothéquée par la capacité des dirigeants à remettre en cause ces deux contraintes.

V.2. Cas KFAlgérie : histoire d'une reprise

Le changement organisationnel n'est pas sans causer des soucis à ses initiateurs. Celui-ci se heurte inévitablement à des routines organisationnelles un phénomène qui bloque sa mise en œuvre et parfois même la détourne. Un changement mal expliqué, actionné dans une logique top down fait peur et appelle des résiliences ou des tentatives de contournement lui donnant une autre configuration. Il est perçu comme une menace pour l'emploi, les valeurs ou les intérêts. L'effort de communication de l'entreprise doit imposer l'idée du changement organisationnel comme processus d'innovation important voire vital pour l'entreprise et ses différentes parties prenantes internes. Les dirigeants doivent s'efforcer de faire valoir les opportunités, ou à défaut, de l'imposer au nom de contraintes externes.

C'est le cas de KF Algérie, unité spécialisée dans la fabrication de la poudre de plâtre et des plaques de plâtre pour différents usages dans le bâtiment suite à sa privatisation au profit d'un groupe Allemand. Elle occupe aujourd'hui 200 employés, affiche une croissance annuelle supérieure à 60% depuis 2010 et détient 74% des parts de marché algérien.

Cette étude de cas s'appuie sur un ensemble d'entretiens et des observations que nous avons fait *in situ* lors des fréquents passages que nous avons fait dans cette unité de production. Plusieurs passages dans l'unité nous ont permis d'avoir des entretiens de plus d'une heure avec le directeur adjoint représentant l'ancien propriétaire, un cadre administratif et financier expatrié proche du nouveau propriétaire, un cadre de la DRH et un cadre technique informaticien de formation recruté nouvellement et activant dans la direction commerciale.

V.2.1. Présentation de la société KF Algérie Plâtres Fleurus

Cette entreprise est issue d'une prise de participation majoritaire au début et l'acquisition de la totalité du capital ces dernières années, par une entreprise étrangère européenne présente dans plusieurs pays européens et Maghrébins. Le changement dans cette entreprise se fait dans un contexte de contestation du modèle de gestion héritée de l'entreprise publique. Ce dernier est progressivement démonté lui substituant un système de gestion hybride à même de répondre aux exigences des nouveaux propriétaires.

Le dispositif contractuel prévoyait comme actions essentielles:

- La construction d'une usine de plaque de plâtre avec l'option d'exportation.

- La création d'un centre de formation pour former les artisans algériens aux différentes techniques modernes de l'industrie plâtrière ainsi qu'à l'utilisation des produits KFA.
- Le maintien et la formation du personnel hérité de ERCO.

L'unité, située dans la wilaya d'Oran, s'étend sur une surface de plus de 12 hectares avec 14 000 M² bâtis, comprenant deux activités de production, une pour la production de plâtre poudre d'une capacité annuelle de 600 000 tonnes/an et une nouvelle unité pour la production de plaque de plâtres d'une capacité annuelle de 20 millions de M².

En 2010, les nouveaux propriétaires accèdent à la totalité du capital ; l'entreprise change de statut passant de société par action (SPA) à celui de Société à Responsabilité Limitée (SARL).

Elle a bénéficié d'un investissement de plus de 50 millions d'Euros de 2006 à 2011. Plus des trois quarts du montant alloué furent destinés à rénover, renforcer et augmenter la surface et la capacité productive passant de 350 000 tonnes/an à plus de 600 000 tonnes/an, ainsi que la construction de l'usine de plaque de plâtre. Pour le reste, il fut destiné à la formation et à la mise à niveau du personnel. L'entreprise comptait 150 employés directs en 2006, ce chiffre a augmenté pour passer à 205 salariés directs en 2010.

Le changement opère essentiellement par le collectif et le système d'information.

V.2.2. L'action sur le collectif

Au premier abord, comme toute privatisation le suggère, la réduction des effectifs est une étape obligatoire afin d'assainir les dépenses de toute société issue du publique. L'entreprise se préoccupe de réaliser une mise au travail effective dans le sens des exigences d'une économie de marché articulé autour de la contrainte budgétaire et de valorisation du capital.

Elle va agir de supprimer les emplois redondants tout en essayant de conserver les personnes compétences dont elle hérité de l'ERCO ancienne propriétaire.

A la veille de sa reprise par le groupe étranger, l'entreprise a subi une première restructuration du collectif avec la réduction de son volume par des départs volontaires et des départs en préretraites ; opérations financées par l'Etat. Cette opération de restructuration était sensée régler la question des emplois redondants et créer les conditions d'une amélioration des résultats financiers. En réalité, cette opération de downsizing a plutôt produit des effets contraires aux objectifs escomptés.

Les personnels les plus qualifiés se sont portés candidats au départ volontaire profitant de l'opportunité qui leur était offerte par l'Etat de bénéficier d'une forte indemnité de départ. Ils saisissaient, ainsi, la possibilité d'aller travailler au sein des entreprises privées nationales et étrangères, nouvellement installées, et qui recrutaient ces personnes qualifiées nécessaires à leur démarrage.

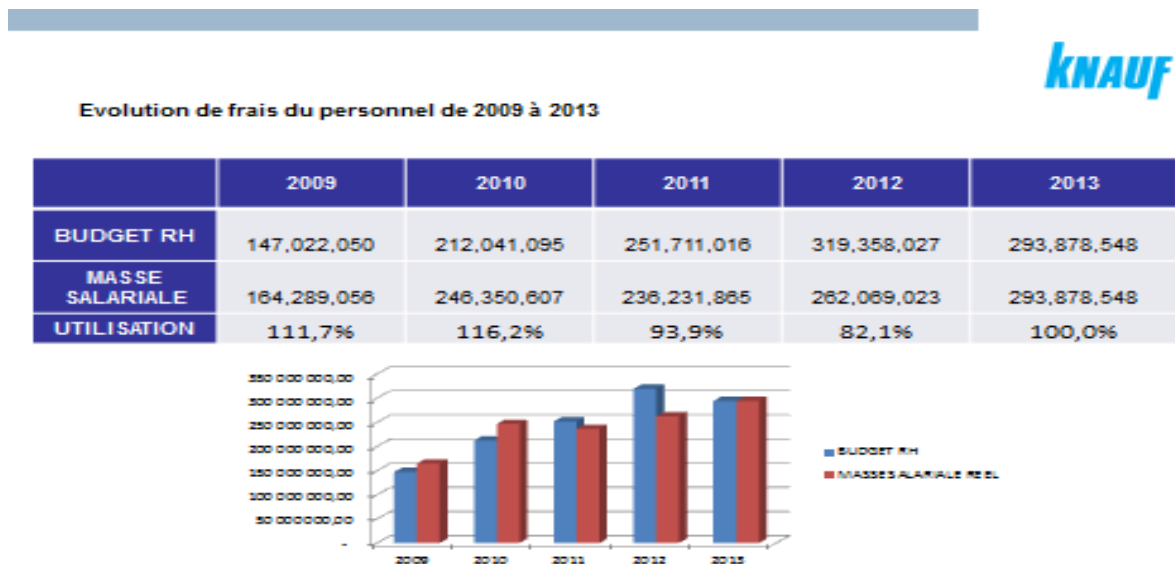
Les personnels les moins qualifiés et qui ont refusé le deal de départ volontaire, développent une stratégie de résistance par des moyens politiques ; ils « s'agrippent » à l'entreprise en prenant possession de la section syndicale de l'entreprise qui devient l'organe par lequel il marque leur résistance au changement. De 2009 à 2013 (prévision) le collectif évolue comme suit :

Tableau n°9 : Evolution des effectifs de KFA.

| | | Centre de Formation | Ventes | Technique | Gestion | Total |
|--------------------------------------|--------------------------|---------------------|-----------|------------|-----------|------------|
| au 31 - 12 - 2009 | Personnel au 31 /12/2009 | 8 | 27 | 123 | 32 | 190 |
| | sous-traitance | | | 88 | | 88 |
| Total personnel au 31:12:2009 | | 8 | 27 | 211 | 32 | 278 |
| au 31 -12 - 2010 | Personnel au 31 /12/2010 | 8 | 29 | 139 | 28 | 204 |
| | sous-traitance | | | 127 | | 127 |
| Total personnel 2010 | | 8 | 29 | 266 | 28 | 331 |
| au 31 - 12 - 2011 | Personnel au 31 /12/2011 | 3 | 23 | 123 | 43 | 192 |
| | sous-traitance | | | 103 | | 103 |
| Total personnel au 31:12:2011 | | 3 | 23 | 226 | 43 | 295 |
| au 31 - 12 - 2012 | Personnel au 31 /12/2012 | 7 | 16 | 128 | 41 | 192 |
| | sous-traitance | | | 99 | | 99 |
| Total personnel 2012 | | 7 | 16 | 227 | 41 | 291 |
| plan 2013 | personnel 2013 | 2 | 33 | 121 | 40 | 196 |
| | sous- traitance | | | 94 | | 94 |
| Total personnel 2013 | | 2 | 33 | 215 | 40 | 290 |

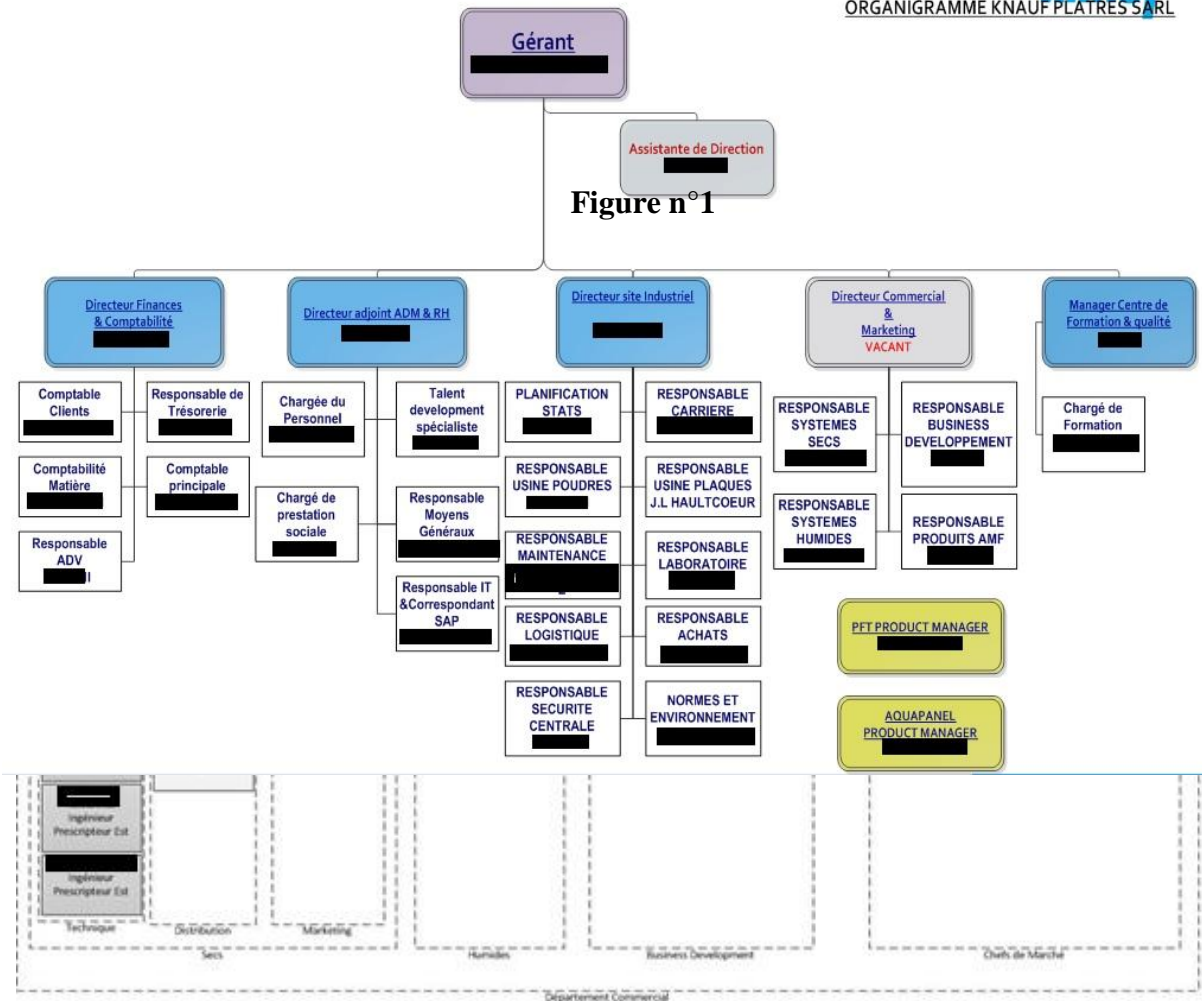
La privatisation reconfigure complètement le collectif dans sa structure et son âge. En effet on assiste à un rajeunissement du personnel de l'entreprise du fait des départs volontaires en retraite anticipé des anciens salariés dans le cadre du dispositif permettant de bénéficier d'une indemnité de un mois et demi de salaire par année d'ancienneté .

Tableau 10 : Budget RH



Nous remarquons que le budget RH a doublé en trois ans et que la grille salariale ayant été revue à la hausse puisque l'effectif n'a pas été évolué de manière significative.

Figure 9 : L'organisation de la société



Nous remarquons que dans la structure commerciale et marketing, de nombreux postes clés ne sont pas pourvus. Se pose alors le questionnement sur les départs des cadres, car visiblement KFA a des difficultés à conserver son personnel d'encadrement. En effet, d'après les informations dont nous disposons, l'entreprise ne cherche pas à combler les postes vacants et ce, même pour le haut de la hiérarchie tel que le directeur commercial et marketing.

Au regard des deux organigrammes, l'entreprise opèrerait pour une structure plus horizontale. Beaucoup de questions se posent sur les départs du personnel cadres. Nos sources indiquent que ce sont des départs volontaires, mais ils ne sont également pas empêchés, facilitant de ce fait la réduction de l'effectif.

Le personnel d'usine et le personnel de chantier sont les principaux bénéficiaires des actions de formations spécifiques.

A titre d'exemple, les applicateurs de plâtre bénéficient d'une attention particulière. L'entreprise met un point d'honneur à ce que son produit soit monté selon un protocole que l'entreprise définit et enseigne aux artisans monteurs de murs en plâtre.

Pour ce faire, des agents sont chargés de faire le tour des chantiers afin de repérer les applicateurs de plâtre afin de leur inculquer la nouvelle méthode de travail. Ces derniers bénéficieront d'une formation totalement gratuite et ce, même s'ils travaillent avec d'autres produits que ceux de KFA. En réalité, lors de ces formations, l'entreprise entend convaincre les utilisateurs de la supériorité de ses produits et méthodes.

KFA, en tant que filiale relais d'un groupe d'envergure internationale, n'est pas dans une logique de diffusion d'un modèle de gestion de référence ; elle opère par la déconstruction-reconstruction du modèle dont elle hérite suite à son achat de l'unité. Elle opère par touches successives en faisant appel à des bureaux de conseils et à l'expertise locale pour la GRH et à sa propre expertise pour les questions techniques. Ces interventions ont concerné le système de rémunération et le recrutement de son encadrement.

La direction du changement organisationnel, au départ, est confiée à un équipe de cadres expatriés qui investissent la production et redéfinissent la stratégie de l'entreprise ; elle oriente, désormais, l'activité vers la production de murs de séparation en plâtre suite à un investissement nouveau dans ce domaine.

L'action sur le collectif, pour la mise au travail effective, opère quant à elle à trois niveaux :

- Un niveau technique, par une rénovation et une grosse opération de maintenance curative mettant fin définitivement aux fréquentes pannes dans le processus de production à l'origine d'arrêts fréquents de production et des flâneries ouvrières,
- Le deuxième niveau porte sur une réorganisation de l'activité ; l'entreprise externalise les opérations d'expédition afin de mettre fin aux déviations que connaissait l'unité précédemment. En effet, l'ambivalence dans la gestion de l'interface production/expédition était à l'origine d'un détournement d'une partie de la production.

- La troisième action porte sur le système de rémunération. La nouvelle direction conteste le système de rémunération en particulier les primes de rendement individuel (PRI) et prime de rendement collectif (PRC) issues de l'ancien système de rémunération le SGT (Statut général du travailleur) qui octroyait ces primes sans aucun rapport avec la production et la productivité et qui était à l'origine d'un comportement de type passager clandestin généralisé. Le nouveau contrat social met fin à ce système et introduit un système de prime effectivement lié à la production et avec un système d'appréciation faisant intervenir les responsables hiérarchiques dans l'évaluation des salariés.

La multi-culturalité du nouveau collectif, par lequel le nouveau management opère désormais dans la diffusion de son nouveau modèle de GRH, met en œuvre trois sous collectifs posant par la même occasion la question de leur gestion sous l'angle de leur diversité culturelle.

Le premier est composé essentiellement de personnel expatrié avec parfois des nationalités différentes, recruté par la maison mère. Il joue le rôle de diffuseur du modèle de gestion défini par le nouveau management. Ce personnel occupe une position à la fois d'in-groupe et out-groupe du fait de leur position d'extériorité immanence.

Le deuxième sous-collectif est représenté par les anciens de l'unité dont a hérité l'entreprise repreneuse « formatés » à la culture de l'entreprise publique sommés de changer leur culture.

Ce groupe est doublement contesté dans sa majorité ;

- par la faiblesse de ses qualifications que les repreneurs essaient de prendre en charge par une action de formation importante,
- par les habitudes et comportement au travail ; les repreneurs imposant une discipline au travail (lutte contre les flâneries mais aussi respect des horaires) et nouvelles exigences en termes de production et de productivité dont se souciait très peu l'ancien système de gestion politique en gardant toutefois leur statut ancien et leur mode de rémunération avec une PRI /PRC calculée sur une base négociée avec le syndicat hérité la période de gestion publique.

Ces personnels peu qualifiés ont développé une stratégie de forte syndicalisation pour se prémunir contre leur licenciement éventuel.

Le troisième sous-collectif enfin, sur lequel s'appuie la nouvelle stratégie de reconstruction du collectif et de la nouvelle culture, comprend des personnels d'encadrement recrutés sur le marché local, en général jeunes et en situation de premier emploi avec lesquels l'entreprise essaie de construire la culture de l'entreprise telle que conçue par la nouvelle direction articulée fondamentalement autour des exigences de résultats économiques.

Notre analyse fait ressortir des difficultés liées à la construction de ce nouveau collectif permettant de passer d'une situation de gestion de la diversité culturelle du collectif à un collectif interculturel. Jusqu'à présent nous avons affaire à une simple juxtaposition de sous collectifs qui ont des difficultés à se dissoudre dans un nouveau collectif qui gomme cette diversité correspondant aux nouvelles exigences d'une économie ouverte. Dans ce nouveau contexte, la recherche de synergie dans le souci de la performance économique incite les entreprises à envisager comme première solution la transposition d'une GRH ayant fait ses preuves d'efficacité dans des conditions analogues de concurrence. Toutefois, la « transposition » du modèle de compétences ne peut se réduire à une simple copie reconduite dans un autre espace. C'est là un processus qui actionne des variables contextuelles et le jeu des différentes parties prenantes de la GRH. Le niveau d'hybridation exprime le degré d'affectation de la GRH par ces deux dimensions.

Concourent à cette diffusion également les bureaux d'études et conseils étrangers sollicités par les entreprises algériennes publiques qui ont le souci de reconstruire un modèle de GRH centré sur l'exigence financière et le respect de la contrainte de production et de valorisation du capital dans le cadre de la renonciation à une GRH politique en situation d'échec.

En réalité, les préconisations de ces bureaux ont le souci de répondre aux attentes des donneurs d'ordres. Pour les entreprises étrangères, ces pratiques sont transférées à travers les différentes filiales algériennes de ces entreprises en vue d'atteindre la nouvelle efficacité et performance et de créer un environnement organisationnel plus isomorphe et uniforme, une culture et un climat organisationnel en rupture avec l'ancien fondé sur la négation de la contrainte budgétaire dans les entreprises publiques alors dominantes.

Dans le cas de KFAlgérie, la maison mère a sollicité les compétences de la filiale française qui a détaché des cadres techniques et administratifs pour assurer la transposition du modèle de la maison mère. La maîtrise de la langue française par les intervenants est la raison essentielle de leur choix.

L'action des intervenants expatriés détachés en situation de déplacement international est trop couteuse. Ils ont assuré la mission de diffuseur du nouveau modèle de gestion et cède la place actuellement au nouveau collectif formé d'autochtones issus du marché de travail national. la construction du collectif de travail ou sa reconstruction en tant que processus opère progressivement par l'émergence du sous collectif de ces jeunes nouveaux recrues qui vont progressivement affirmer leur hégémonie du fait du retrait des expatriés chargé de la mission de diffusion, de la dissolution-exclusion du sous collectif hérité de l'unité publique. L'intérêt pour les pratiques ayant fait leurs preuves dans les maisons mères, leur tentative de diffusion par les maisons mères pour les entreprises étrangères ou leur tentative d'adoption par les grandes entreprises nationales (qui sollicitent des bureaux d'étude étrangers pour leur conception et leur mise en œuvre) est le premier moment de ce processus de déconstruction reconstruction du collectif de travail. *In fine*, dans l'entreprise observée, la direction de l'unité qui était assurée conjointement par un des propriétaires allemand et un sous-directeur issu de l'ancien groupe public revient à un jeune cadre autochtone ayant fait ses preuves au sein du groupe KFA. L'action voit le retrait volontaire du dirigeant l'Allemand et l'éviction du dirigeant représentant l'ancien groupe propriétaire. Par ailleurs, le sous collectif des expatriés fortement présent dans le premier temps voit sa mission finir avec l'achèvement de l'opération d'investissement et de rénovation des anciens outils de production. .

V.2.2. L'action par le système d'information

La mise en œuvre d'un système d'information complètement intégré permet de répondre de manière précise et en temps réel aux questions du type : Quelles sont les conséquences de telle ou telle décision ?

Par exemple, si une entreprise reçoit une commande de marchandises, il est possible de savoir presque instantanément les conséquences de cette demande sur :

- Les possibilités de production.
- Les besoins d'approvisionnement.
- Le personnel nécessaire pour accomplir cette tâche.
- Les délais requis pour satisfaire cette demande.
- Les besoins de financement.
- La rentabilité de cette opération.

KFA a choisi pour ses besoins un ERP de la société SAP. Il permet, entre autres, de faire des évaluations sur des options prises, du genre : si je produis tant de marchandise, combien va me coûter le stockage (en prenant en compte la paie des manutentionnaires, celle des personnes de la production, l'immobilisation des locaux...) ? Les modules sont les composants fonctionnels du système SAP ERP. On peut distinguer trois familles de modules fonctionnels : logistique, gestion comptable et ressources humaines. En parallèle, SAP a développé une offre sur la mise en conformité réglementaire par rapport aux exigences de développement durable.

La société SAP a également étendu les fonctionnalités de son logiciel pour couvrir les processus propres à chaque secteur d'activité et l'a décliné en 23 solutions qui sont: Aérospatiale et défense, Automobile, Banque, Produits chimiques, Biens de consommation, Bâtiment et Travaux Publics, Services financiers, Santé (établissements de soin), Enseignement supérieur et recherche, Haute technologie, Équipement industriel, Assurances, Industrie des médias, Industrie textile, Industrie minière, Pétrole et gaz naturel, Industrie pharmaceutique, Services professionnels, Administration et secteur public, Commerce de détail et distribution, Prestations de services, Télécommunications, Production, transport et distribution d'énergie.

KFA dispose de la version la plus récente avec des modifications créées sur mesure pour répondre aux spécificités du groupe. Ce système permet d'avoir les informations en temps réel sur :

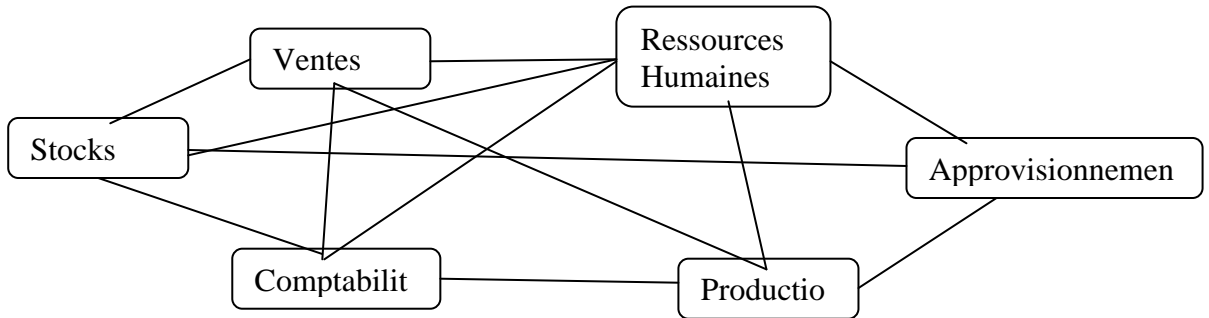
- Les stocks du groupe, tous produits confondus à l'échelle internationale.
- Les commandes du groupe, tous produits confondus à l'échelle internationale
- La capacité de production, toute usine confondue l'échelle internationale.
- Les ventes du groupe à l'échelle internationale.
- Les ressources humaines (Recrutement, formation, licenciement, départ en retraite, départ en congés...) de sorte a connaitre les ressources disponibles, mobilisées et mobilisables.
- Gestions des salaires, frais de mission, frais de déplacement.

La philosophie du système repose sur les deux principes :

- Information en temps réel.

- Connexion permanente.
- Etablissement de lien sous forme de flux entre toutes les fonctions et les structure de la société.

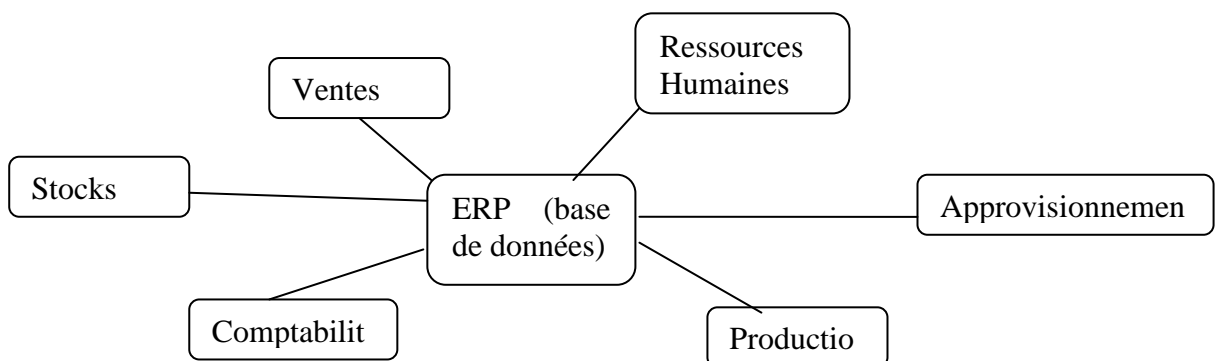
Graphiquement, la différence entre une organisation n'ayant pas adopté un ERP se présente en général comme ceci :



Entreprise n'utilisant pas de ERP

La plupart des entreprises qui n'utilisent pas d'ERP fonctionnent avec des logiciels spécifiques à chaque département.

Ces derniers sont reliés à d'autres départements traitant ainsi plusieurs et différents flux informationnels ce qui augmente le risque de redondance et d'erreurs de transmission.



Entreprise utilisant un ERP

Dans ce cas précis, les départements peuvent obtenir l'information à partir d'un seul canal de communication qui les lie directement et exclusivement à l'ERP.

Ce qui fait du système d'information un outil de gestion contraignant et très efficace en matière de prise décision, d'allocation des ressources, de prévisions etc.

L'exemple qui suit démontre la puissance de cet ERP :

L'unité de production reçoit une commande et doit lancer l'équivalent de 1000 sacs de poudre. Le logiciel lui notifiera si cela est possible. Dans le cas contraire il indiquera que le nombre de sacs est insuffisant. L'opérateur contactera le dépôt pour notifier que les sacs sont insuffisants. Lorsque les sacs sont effectivement disponibles, le problème devient une simple question d'insertion de données dans le système. Si le système de machines n'est pas approvisionné, la commande ne peut se faire et la livraison se fera nécessairement en retard.

D'une façon générale, un dysfonctionnement dans la chaîne de production, approvisionnement, finance ou ressources humaines est révélé en temps réel. Le système permet de situer la source du dysfonctionnement et pointer du doigt les responsabilités qui en découlent. Il impose ainsi une contrainte particulièrement contre les flâneries ou tout comportement affectant la production.

La pertinence et la richesse du système SAP découlent des interconnexions qu'il permet d'établir entre les différents domaines d'activité et unités du groupe. Le cadre ou le cadre dirigeant, selon son niveau d'accréditation, peut accéder à des informations plus ou moins sensibles sur tout le groupe nécessaires à la prise de décision. Plus son niveau hiérarchique est élevé, plus il est possible d'obtenir des informations sur les autres unités du groupe.

Quelles sont les inconvénients du système ?

- Les coûts d'acquisition, qui peuvent atteindre 15 millions d'euros suivant les options.
- Les coûts liés à la maintenance du système en sachant que le concepteur facture la prestation de ses ingénieurs à la journée.
- La dépendance vis-à-vis du concepteur, parce qu'il est le seul à maîtriser parfaitement les codes et l'architecture informatique du système.
- D'un point de vue social, l'ERP constitue un dispositif coercitif et normatif puisque le contrôle strict qu'il opère sur le personnel d'exécution interdit toute tricherie dans la production.

Pour ce qui est de la communication hors réseau ERP, KPF dispose d'un réseau intranet spécifique à l'unité d'Oran ou tout le personnel peut communiquer par message électronique.

Tout le personnel est également doté de téléphones portables avec des communications gratuites entre tous les membres du personnel, de sorte à ce que toute l'équipe soit connectée en permanence et que l'information puisse circuler de façon rapide et efficace.

V.2.3. Conclusion

KFA est devenue en quelques années leader algérien dans la vente du plâtre et de la plaque de plâtre. Cependant, et malgré ce statut d'entreprise performante et moderne, il reste qu'elle éprouve des difficultés à fixer son personnel d'encadrement qui se traduit par un fort turn over de l'encadrement.

Ceci ne semble pas inquiéter outre mesure le management de l'unité. Au contraire, celui-ci semble même en partie provoqué par l'entreprise qui augmente la demande d'employabilité de son personnel cadres. Les entretiens font ressortir une augmentation de la charge de travail suite aux différents départs. Le cas du directeur du département marketing en est un exemple puisqu'il est vacant depuis 2012. Sa charge de travail est transférée au subalterne direct. Cette politique provoque un mécontentement de certains cadres qui quittent l'entreprise dès qu'ils ont une opportunité intéressante ailleurs ou qui manifeste leur désir de partir lors des entretiens qu'ils nous ont consacrés.

Cité plus haut, le service RH se limite au strict minimum, l'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et de plans de carrière bien ficelés favorise grandement le départ de membres importants de l'usine. Serait-ce une politique de l'entreprise afin de distiller au maximum son effectif ? Un aveuglement de la part des dirigeants ? Ou alors un simple contentement, un laisser faire étant donné que l'entreprise rafle trois-quarts des parts de marché et affiche une croissance impressionnante chaque année ?

Ainsi, même si ces derniers bénéficient d'un appui technologique et logistique important ; téléphones, voiture de service et ordinateur portable, Ils ne semblent pas satisfaits. Ils dénoncent un manque de concertation lors de la prise de décisions importantes, la présence d'une asymétrie informationnelle et ce malgré l'installation de l'ERP.

Le problème de turnover au niveau de l'encadrement ne reflète en rien les performances et la croissance que connaît KF Algérie actuellement. Si celle-ci donne l'impression de tourner à

plein régime et que son personnel d'exécution a presque entièrement banni les gestes improductifs. Le personnel cadre, quant à eux et pour la plupart, restent insatisfaits voir mécontents de la manière dont l'usine fonctionne et gère ses employés.

ANNEXES

Figure 10 : Evolution de l'effectif depuis 2009 à 2013

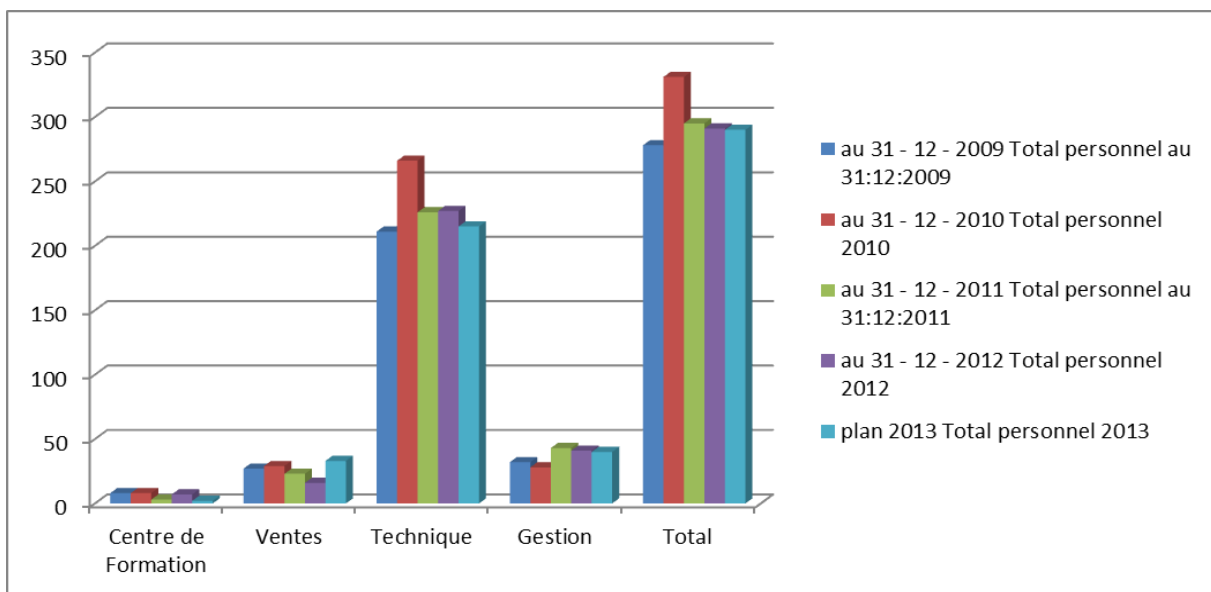


Figure 11 : Ratios Ventes Plaque par segment d'activité

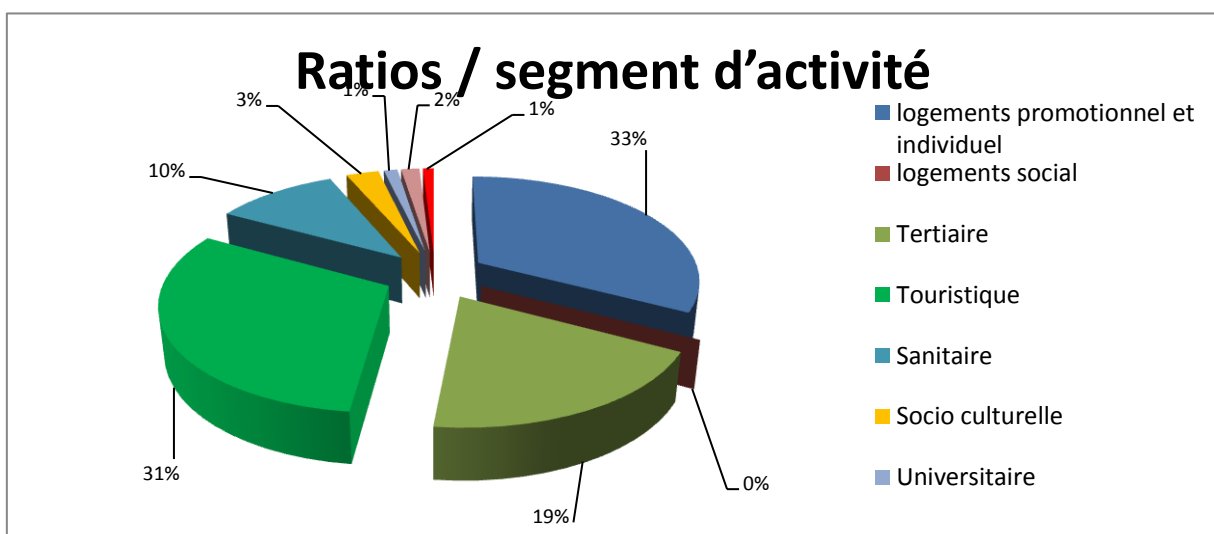


Tableau 11 : Evolution des frais du personnel 2011-2012

| | 2011 | 2012 | EVOLUTION | % |
|---------------------|----------------|----------------|---------------|-------|
| BUDGET RH | 251 711 016,00 | 319 358 027,00 | 67 647 011,00 | 21,18 |
| MASSE SALARIALE | 236 231 865,00 | 262 069 023,00 | 25 837 158,00 | 9,86 |
| TAUX DE REALISATION | 93,85 | 82,06 | | |

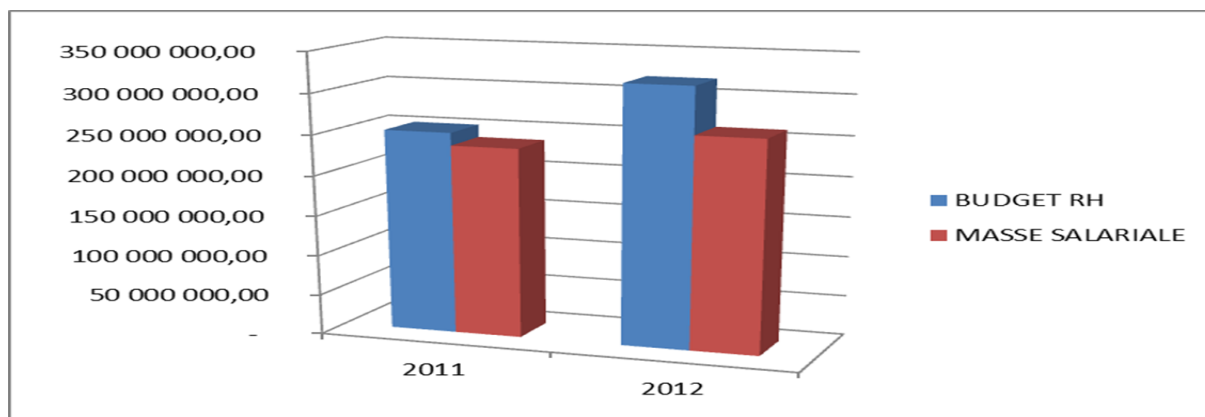
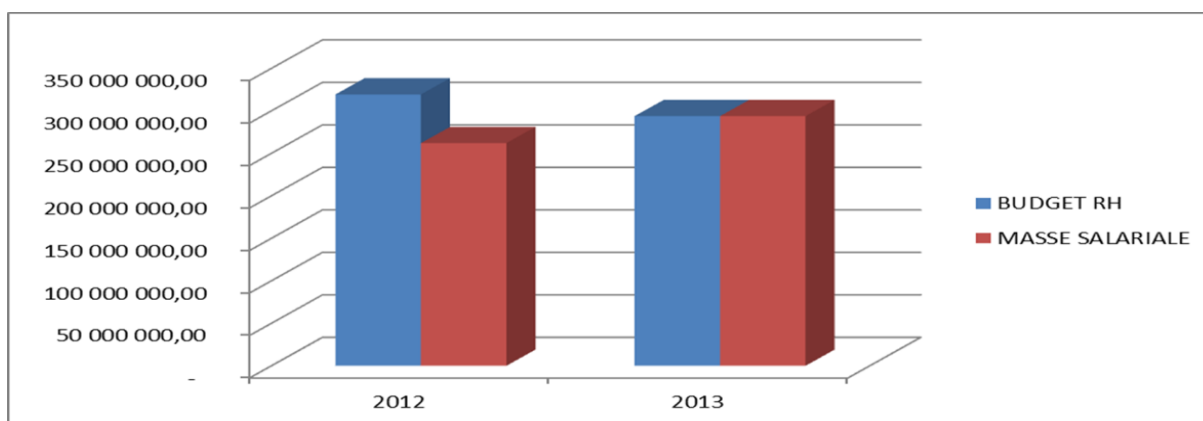


Tableau 12 : Evolution des frais du personnel 2012-Prévision 2013

| | 2012 | 2013 | EVOLUTION | % |
|---------------------|----------------|----------------|-----------------|--------|
| BUDGET RH | 319 358 027,00 | 293 878 547,69 | - 25 479 479,31 | - 7,98 |
| MASSE SALARIALE | 262 069 023,00 | 293 878 547,69 | 31 809 524,69 | 10,82 |
| TAUX DE REALISATION | 82,06 | 100,00 | | |



V.3. Une unité nouvelle étrangère AFIA-Algérie, l'expérience d'une diffusion

Le troisième cas de figure sur lequel s'appuie notre observation est l'unité du groupe Saoudien SAVOLA /AFIA Algérie qui produit des huiles de table.

Unité récente, elle a démarré la production en 2008. C'est un nouvel entrant dans la branche dominée par le groupe privé CEVITAL suite à la faillite de l'ancien monopoleur public ENCG dont certaines unités ont été privatisées depuis peu et qui ont repris la production avec label SAFIA. Ces trois entreprises se partagent le marché avec une place dominante pour CEVITAL. Toutefois AFIA a une stratégie agressive de conquête de part du marché domestique et d'exportation vers les pays du Maghreb ; ce qui suscite la réaction des concurrents, particulièrement de CEVITAL qui essaie de préserver sa position dominante de quasi monopole. Nous sommes dans le cas de figure d'un grand groupe industriel qui dispose d'un modèle de gestion de ressources humaines de référence qu'il essaie de diffuser dans ses différentes unités dans le monde. Le champ de prédilection du groupe semble être les pays musulmans, ce qui facilite, *a priori*, la définition d'une GRH transposable grâce à l'enveloppe idéologique d'inspiration religieuse musulmane qu'il a adoptée.

Le montage du capital fixe est accompagné de celui d'un collectif de travail qui se structure et fonctionne selon les règles du modèle de gestion de la maison mère, articulé autour de l'objectif d'efficacité financière.

En effet, le modèle de gestion est enchâssé dans un cadre éthique d'inspiration religieuse qu'il revendique. Il est écrit dans le dispositif éthique du groupe SAVOLA qui fixe le cadre dans lequel vient s'inscrire le modèle de gestion de l'unité : *«Our belief that despite all efforts, success in business needs a blessing from Allah... We firmly believe that Allah's help and blessing will always be there supporting those who maintain good and sincere intentions »*. L'usage de concepts d'inspiration religieuse ne signifie pas que l'entreprise fasse du prosélytisme ou de la diffusion d'une morale religieuse. On est en présence d'une simple logique discursive en phase avec la culture du collectif facilitant la diffusion du modèle de GRH défini par la maison mère. La seule exigence d'adaptation porte sur le respect des règles légales qui régissent les relations de travail en Algérie. Le modèle de gestion est construit sur quatre dispositifs externes qui régissent le rapport à l'autre, parties prenantes externes que sont : *trusting (ihsan al-dhan)* qui signifie « we believe what others say to us

withoutdoubtingtheir intentions » c'est-à-dire l'absence de suspicion dans une démarche win-win ce qui facilite *l'accepting ou Qabool* c'est-à-dire la capacité de « trying to truly understand and work with different views ». Il ne s'agit pas d'une simple posture de tolérance mais de partage de projets dans l'acceptation de la différence. Ce qui suppose « *l'approching* » (LQ'BAL) l'acceptation et surtout la capacité de bénéficier de l'autre point de vue dans l'intérêt de l'entreprise donc de la capacité de faire sien cet autre point de vue lorsqu'il est en phase avec les objectifs et intérêts de l'entreprise. Le dernier dispositif *Caring (MU'AZARAH)* continue (LQ'BAL), il exprime la capacité de travailler avec les parties prenantes externes comme le « mutual respect and undstanding which exists among numbers of highly effective and productive teams ». Ces dispositifs se conjuguent avec quatre autres principes de posture essentielles pour le personnel que sont *confident humility (TAWADOO)* qui signifie absence d'arrogance et le refus de suffisance, la disposition à apprendre (*apprenticeship LQ'TIDA*), la force de résolution (*fierce resolve AZM*) et en dernier la recherche de la perfection dans le travail (*relentless pursuit of perfection IT'QAN*).

Les pratiques de GRH mises en œuvre par l'unité laissent apparaître :

Une logique de compétence déclinée en termes de rôle avec ses trois composantes: savoir, savoir-faire et savoir être. Cette orientation conduit à mettre en œuvre une politique de rémunération et de gestion individuelle des carrières. En effet, l'entreprise ne dispose pas à proprement parler d'une grille des rémunérations ; le salaire est objet de négociation individuelle au recrutement et revu à la hausse lors de l'évaluation annuelle. Cette négociation opère dans une fourchette de variation construite à partir du salaire catégoriel modale, du salaire le plus bas et le plus élevé de la catégorie socioprofessionnelle. Le salarié qui s'avère incapable de répondre aux attentes de l'entreprise est poussé à la démission et donc éjecté du système.

Une politique de sélection et recrutement, comme dispositif central de la GRH, en termes de potentiel ; la situation du marché du travail permettant d'être également exigeant quant au niveau de compétence à l'embauche. L'entreprise a le souci de choisir des personnels présentant des potentialités à mettre en œuvre les exigences du modèle de GRH de l'entreprise.

Le troisième élément est la tentative de faire du rapport salarial une relation d'agence par le dispositif contractuel déléguant au salarié un certain nombre d'activités au nom des actionnaires avec des objectifs et des modalités d'évaluation de leur niveau de réalisation.

Ce dispositif contractuel est dénommé SMART (Specific Measurable Activable Realistic Timable). Il est particulier, susceptible de mesure et d'être activé, réaliste et programmable dans le temps. Il comprend 3 obligations :

- La réalisation des engagements sur le plan de l'activité qui participe à 70% du SMART.
- La réalisation des objectifs en termes de développement personnel (construction et développement de ses compétences) 15% du SMART.
- La contribution au développement des compétences de l'entreprise par un système de tutorat (coaching one to one) pour 15% du SMART.

L'enveloppe sémantique à connotation « religieuse musulmane » confère au modèle de GRH de l'entreprise une dimension paternaliste certaine même si nous avons affaire à un modèle construit sur une logique de compétence déclinée en termes de rôle.

La gestion par objectifs, le système de coaching transfère le contrôle du travail sur le salarié. Si le travail n'est pas supervisé directement comme c'est le cas du modèle fordien, son évaluation se fait à *posteriori* grâce au système de coaching ainsi que le système d'appréciation concernant l'atteinte des objectifs préalablement négociés.

V. Discussion

Le processus de diffusion ou de transposition du modèle de gestion et de GRH, révélant une situation d'isomorphisme, est affecté par le dispositif institutionnel même si les entreprises sont concomitamment des acteurs dans la construction de ces derniers.

La situation est différente selon que l'on a affaire à une entreprise publique ou une entreprise privée.

Dans le cas des entreprises publiques qui n'ont pas connu une privatisation de leur patrimoine ou de leur gestion (« entreprises molles »), la logique de résistance du collectif de travail neutralise toute idée de changement réel.

La domination d'une GRH politique affranchit l'entreprise d'une obligation de valorisation du capital, elle fait que toute tentative d'implantation d'un modèle de gestion articulé autour d'une relation de travail en termes de contribution productive-rétribution est annihilée. Le modèle proposé à la transposition est détourné de sa vocation, il est dissout dans la GRH politique dominante et dans certains cas la conforte.

Ceci est possible par le retour de l'Etat gestionnaire, fort de ses capacités de financement par la rente hydrocarbures, dans les grandes entreprises publiques qui ont survécu ou qui n'ont pas été concernées par les opérations de privatisation des années 90 du siècle dernier. Ce retour marque également la volonté de l'administration centrale à travers les institutions de gouvernance des entreprises publiques de garder sa position tutélaire. Elle les réactive dans le cadre d'un projet industriel dont les contours ne sont pas clairement identifiés.

Par ailleurs le collectif de travail ou du moins le sous collectif le moins qualifié active la courroie politique que constitue le syndicat UGTA pour faire valoir leur revendication auprès de l'administration centrale pour des exigences salariales et combler les déficits récurrents par le trésor public qui prend en charge la dette des entreprises auprès des banques primaires.

En réalité, le degré de changement est fonction de la capacité de générer un surplus financier qui assure un degré d'autonomie par rapport à l'administration centrale et les banques primaires qui assurent les avances en capitaux pour « les entreprises dures ». Le résultat

financier positif est lui-même corrélé à la capacité de l'entreprise d'innover sur le plan de l'organisation.

Le travail d'investigation de notre groupe sur différents cas, notre activité dans les entreprises publiques en tant qu'observateur immergé, en tant qu'acteur et en tant qu'observateur extérieur selon les cas nous permet de formuler un certain nombre de remarques essentielles caractérisant la gestion et de la GRH des entreprises publiques dans un contexte de globalisation.

Les différentes unités publiques ont « bénéficié » de plan de restructuration des effectifs avec un financement public. Par ces plans, ces entreprises ont réduit conséquemment leur effectif par la suppression de nombreux emplois redondants qu'elles connaissaient.

Le changement organisationnel dans ces entreprises, la filialisation des différents sites de production voit la contestation d'une gestion centrale qui est désormais perçue comme un poids dont l'existence ne se justifie pas. Son intervention dans les différentes filiales est considérée comme non nécessaire donc à l'origine d'un coût de structure et l'entreprise gagnerait à la supprimer ou la réduire à sa portion congrue.

Le retrait de l'Etat du champ économique au profit du marché, dans le cas de la privatisation du management, conduit à contester de fait une GRH politique en même temps que la gestion administrative de l'économie par la diminution des injonctions et directives de l'administration centrale.

En réalité le rapport entre l'administration centrale et les directions des entreprises obéit à un mouvement de balancier fonction des possibilités de financement par la rente hydrocarbures.

Dans cette situation de rupture les GRH centrales perdent leur vocation de « messenger » et de porteur de directives du fait de la contestation ou de la remise en cause de la profondeur stratégique unissant les directions centrales et les unités et par voie de conséquence les DRH centrales et celles des filiales.

Ce revirement stratégique est marqué par une grande incertitude avec un marché des biens et services concurrentiel et un marché du travail qui ne fournit pas nécessairement une main d'œuvre qualifiée nécessaire à la compétitivité de l'entreprise dans un marché ouvert désormais à la concurrence.

Les tentatives d'adaptation des ressources humaines aux nouvelles exigences se heurtent à des facteurs internes peu maîtrisés et des facteurs externes sur lesquels les entreprises publiques n'ont pas de prise.

Le collectif de travail hérité de l'économie administrée avec une relation d'emploi centrée sur le statut et la pérennité, avec des habitudes et des comportements peu favorables au changement, l'anesthésie de la contrainte monétaire font de ce collectif un obstacle au changement.

Les résistances au changement qu'il développe, le retrait de l'Etat qui n'assure plus les avances monétaires par les banques contraignent la construction d'une nouvelle GRH adaptée au contexte.

En effet, ne pas pouvoir agir sur les ressources humaines est incontestablement une des raisons essentielles de l'échec des entreprises publiques en activité. Tout projet de changement se heurte à des routines organisationnelles et des résistances en particulier des collectifs restructurés peu qualifiés.

C'est ainsi, comme nous avons pu le vérifier dans nos différentes investigations sur le terrain, le déficit de qualification, la persistance de mauvaises habitudes et la gestion politique d'une relation de travail qui était plutôt une relation d'emploi articulée autour d'un statut et d'une pérennité de cette relation sans exigence productive, transforme la ressource humaine en véritable contrainte.

Le retrait du système bancaire et une plus grande prudence des banques quant au financement des entreprises, la récupération du pouvoir monétaire par les banques primaires fait que l'accès au crédit d'exploitation et d'investissement n'est plus automatique comme du temps d'avant les réformes des années 1990.

Les spécificités sectorielles, en particulier technologiques, ne gomment pas quelques caractéristiques générales. Chaque GRH présente les particularités techniques et de marché de l'activité ou de la branche dont il faut tenir compte. La particularité du procès de travail et la configuration du collectif deviennent une donnée dans le changement ou une contrainte.

D'un autre côté, le processus de transposition semble s'opérer dans les entreprises privées avec un degré d'hybridation qui est fonction de l'existence d'une profondeur historique ou non. Le niveau d'hybridation est plus fort lorsqu'il s'agit d'une entreprise publique privatisée avec ses habitudes et son histoire que dans le cas d'une unité nouvelle issue d'un nouvel investissement.

L'introduction de la technologie des tics dans le système d'information et la régulation du processus de production est un facteur structurant essentiel du nouveau modèle de gestion dans certaines entreprises à l'image de SEOR et KF Algérie. Ce changement habilite les managers chargés de la redéfinition et la mise en œuvre du modèle de gestion revisité tout en les contraignant en tant qu'acteurs locaux sur lesquels s'applique le modèle. Le statut de la technologie comme médian dans le processus de changement constitue, en soi, un dépassement des visions restrictives. Associée à une lecture phénoménologique, cette nouvelle vision rend compte d'une nouvelle réalité créée par les nouveaux dispositifs technologiques avec un impact et des exigences différentes d'une entreprise à une autre. Dans les entreprises publiques, la prédominance d'une gestion politique neutralise les technologies ; les exigences qu'elles colportent sont neutralisées voire détournées de leurs objectifs originels.

Par contre, dans les entreprises de gestion privées, à l'image de SEOR et KF Algérie, la situation est différente. L'implémentation d'un nouveau système d'information conduit à deux réalités convergentes consubstantielles du nouveau système même si les deux réalités font ressortir quelques différences. Dans les deux cas de figure, ces systèmes ont pu remettre en cause d'une manière brutale la réalité réifiée, issue de longs processus historiques. C'est à ce niveau que la technologie démontre sa capacité à briser les barrières culturelles et impose de nouvelles contraintes à l'action collective des acteurs historiques. En d'autres termes, face à la réalité réifiée dotée d'une profondeur historique rigide la légitimant, les entreprises étrangères de dimension internationale ont usé de la technologie d'une manière intensive et extensive pour mettre en place une autre réalité issue des procédés systémiques des nouveaux dispositifs technologiques. Les changements ont été perceptibles sur les terrains étudiés.

En outre, la technologie a reconfiguré les rapports de force. Les acteurs de l'exploitation et les agents sont soumis à des restrictions assez importantes. Les systèmes d'information sophistiqués parviennent à asseoir une régulation de contrôle quasi-totale de l'entreprise, réduisant d'autant la liberté d'action de beaucoup d'acteurs. Le pouvoir a été renforcé chez les managers et les gestionnaires des nouveaux supports technologiques.

A travers cette nouvelle réalité, la technologie devient un médian entre des cultures différentes. Elle charrie en même temps les éléments d'un modèle dessiné par les firmes, nouveau propriétaire ou en contrat de gestion.

En revanche, la différence entre le secteur privé et public réside dans les contraintes institutionnelles liées notamment aux régimes rémunération et à la relation de travail. Dans le cas de l'entreprise publique privatisée, le nouveau propriétaire est parvenu progressivement à imposer de nouveaux dispositifs. Dans le second cas, la contrainte est maintenue car elle est liée à des considérations politiques dépassant l'action des managers de l'entreprise.

Conclusion

L'approche institutionnelle offre un cadre d'analyse qui semble approprié. Elle ouvre de nouvelles pistes centrées sur les stratégies d'acteurs. Elle montre la nécessité de dépasser la dualité conformité/résistance en mettant l'accent sur les stratégies d'acteurs; ce qui permet de dynamiser l'approche dépassant la simple adaptation et faisant de la globalisation un vaste mouvement dans lequel l'action des acteurs institutionnels à l'intérieur de l'entreprise mais aussi à l'extérieur est essentielle.

L'observation de la réalité des entreprises en Algérie montre que celles-ci ne sont pas nécessairement vulnérables, elles peuvent être des acteurs importants dans la construction de cette globalisation comme elles peuvent en atténuer l'impact lorsqu'elles développent une stratégie défensive d'adaptation.

Les différentes entreprises que nous avons visitées mettent en œuvre des stratégies convergentes au niveau de leur gestion face aux nouvelles exigences liées à la libéralisation de l'économie. Elles profitent toutes de nouvelles règles dans la législation du travail et optent plutôt pour une relation d'emploi discontinu avec une option préférentielle pour les CDD. Elles ont toutes mené une opération de restructuration de leurs effectifs permettant de supprimer des emplois redondants même si, dans beaucoup de cas, les départs volontaires ont été le fait de personnels qualifiés.

Dans ce cas, les départs se sont avérés des pertes de compétences que les entreprises ont eu des difficultés à reconstituer. Elles ont également essayé de mettre fin à un système de rémunération politique définissant le niveau de rémunération à l'extérieur de l'entreprise, par l'administration centrale. Ce système de rémunération n'établissait de manière effective aucun lien avec le niveau de production et de productivité. Il s'agissait de supprimer toute différence de salaire pour des emplois similaires à l'origine d'une mobilité interentreprises des salariés.

Le marché du travail était monopolisé par l'Etat, offreur d'emplois, face à des demandeurs d'emplois qui ne pouvaient se mettre en concurrence en fonction de leur compétence ni mettre en concurrence les entreprises demandeuses.

D'une manière générale, les dispositions qui relèvent de l'arrangement juridique et institutionnel local tendent à échapper à la globalisation même si les dispositifs institutionnels de la globalisation comme celui de l'OMC tendent à faire converger les règles locales.

L'existence d'une profondeur historique influe sur la diffusion d'un modèle de gestion lorsque celui-ci existe. Le concept d'hybridation traduit les conditions de sa transposition en tant que construit social. L'absence de cette profondeur historique, qui agit comme contrainte, comme c'est le cas de AFIA, la prise en compte des variables culturelles facilite la diffusion d'un modèle de GRH de la maison mère. Nous sommes alors en présence d'un modèle ethnocentrique où les expatriés interviennent dans la filiale comme diffuseur du modèle.

Bibliographie:

Aktouf O (1987), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, une introduction à la démarche classique et une critique*, PU du Québec. Montréal

Allard-Poesi F. (2003), « Sens collectif et construction collective du sens », PP. 91-114., in B. Vidaillet et al., « Le sens de l'action », Karl E. Weick, sociopsychologie de l'organisation, édition Vuibert.

Ansoff I. A. (1974), La structure de l'entreprise aujourd'hui et demain, Enseignement et Gestion, N°9 Octobre. PP. 13-36.

Aoki M. (1991), le management japonais : le modèle J de AOKI, problèmes économiques, n° 2225, 156 mai.

Autissier D. et Bensebaa F. (2006), Les défis du Sensemaking en Entreprise, Karl E. Weick et les sciences de gestion, édition Economica.

Autissier D. et Wacheux F. (2000), Structuration et management des organisations, édition l'Harmattan.

Baker D. D. et Cullen J. B. (1993), "Administrative Reorganization and Configurational Context : The Contingent Effects of Age, Size, and Change in Size", Academy of management journal, vol. 36, n° 6, pp. 1251-1277.

Barabel, M, L. Huault et O. Meier (2004), « *Is cooperation definitive? Discontinuous development of industrial district* », Academy of management, New Orleans, août.

Barley S. R., (1986). Technology as an Occasion for Structuring ; Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments, Administrative Science Quarterly, N° PP. 78-10.

Barley S. R., (1990), The Alignment of Technology and Structure through Roles and Networks, Administrative Science Quarterly, N° 35, PP. 61-103.

Barnard C. (1951), The functions of executive, Harvard university.

Berger P. et Luckman T. (2008), La construction sociale de la réalité, édition Arman Colin, Paris.

Bernoux P. (1985), La sociologie de l'organisation, édition du seuil.

Bernoux P. (1994), Le développement de la sociologie des organisations en France, p. 109-115, in F. Pavé Dir., Colloque du Cerisy l'analyse stratégique, sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels. Autour de Michel Crozier, édition le Seuil,

Bernoux P. (2004), Sociologie du changement, édition Le seuil.

Berry M., (1983), Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains, document du Centre de recherche en gestion, École polytechnique, Paris.

Bouchikhi A. (1990), Structuration des organisations, concepts constructivistes et étude de cas, Edition Economica.

Boudon R. (1968), A quoi sert la notion de structure ? Gallimard, Paris.

- Boudon R. (1998), Au-delà du modèle rationnel, pp. 21-49, in SAIT SERIN et al.
- Bourdieu P. (1972), Esquisse d'une théorie de la pratique, précédée de trois études d'ethnologie kabyle, Genève, Droz.
- Bourdieu P. (1979), Les trois états du capital culturel, actes de la recherche en sciences sociales, vol. 30, pp. 3-6.
- Bourdieu P. (1982), Ce que parler veut dire : l'économie des échanges linguistiques, édition Fayard.
- Bourdieu P. (1991), Langage et pouvoir symbolique, édition Fayard.
- Bourdieu P. (1996), Raisons pratiques sur la théorie de l'action, édition le seuil, Paris.
- Boxenbaum, E (2005), « *Micro-dynamic mechanisms of translation: a double case study* », Academy of management best papers, Hawaii, août.
- Brabet J. (2006), Enacter l'énaction : une lecture subjective des travaux de K. Weick, in Autissier D. et Bensebaa F.
- Brechet, J.-P. (2008), Le regard de la théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud, revue française de gestion, n°184, vol. 34, mai.
- Burns T. et Stalker G.M. (1968), The management of innovation, second impression, Tavistock Publications.
- Chandler A.D.(1962), *strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge MIT Press.
- Chandler, A.D. (1977), *the Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Harvard University Press.
- Charreire S. et Hault I. (Dir.) (2002), Les grands auteurs en management, édition EMS.
- Child J. (2000), « Theorizing about organizations cross-nationally? », in Peterson R.B. (Eds.), *Advances in international comparative management*, vol.13, Stanford, CT: JAI Press, p.27-75.
- Coase R. (2005), L'entreprise, le marché et le droit, les éditions d'Organisation.
- Coriat B. et Weinstein O. (1995), Les nouvelles théories de l'entreprise, Librairie générale de France.
- Cote M. et Hafsi T. (Dir.) (2000), Le management aujourd'hui « une perspective nord-américaine », Les presses de l'université de l'AVAL.
- Coulon A. (2007), L'ethnométhodologie, Paris, PUF.
- Crozier M. (1963), Le phénomène bureaucratique, édition du Seuil.
- Crozier M. (1974), Ou va l'administration française, les éditions d'organisation, Paris.
- Crozier M. (1989), L'entreprise à l'écoute « apprendre le management post-industriel », Interéditions.
- Crozier M. (1994), L'analyse des systèmes bureaucratiques, un bilan intellectuel, in P. ROSANVALLON, la pensée politique, écrire l'histoire du 20e siècle, Gallimard-Le seuil, Paris.

- Crozier M. (2000), A quoi sert la sociologie des organisations, « Théorie, culture et société », Tome 1, les éditions S. Arslan, Paris.
- Crozier M. (2003), Fondements et perspectives de l'intervention sociologique en organisation, revue sciences de gestion, n°37, pp. 9-12.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), L'acteur et le système, édition le Seuil.
- Crozier M. et J-C. Thoenig (1975), la régulation des systèmes organisés complexes, revue française de sociologie, n°1.
- Cyert R. M. et March J. G. (1970), Processus de décision dans l'entreprise, édition Dunod.
- D'Iribarne Ph (2004), *Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique*, Management International vol 8 N°3 p11-19.
- D'Iribarne Ph. (1998), *Cultures et mondialisation : gérer par delà les frontières*, Paris,
- D'Iribarne Ph. (2003), *Le tiers monde qui réussit : nouveaux modèles*, Paris, Odile Jacob
- Dameron S. et Josserand E. (2007), Le développement d'une communauté de pratique, une analyse relationnelle, revue française de gestion n° 174.
- De Maricourt R. (1993), Les samourais du management, édition VUIBERT.
- Deschamps J.-C., Morales J.-F., Paez D. et Worchel S. (1999), L'identité sociale. La construction de l'individu dans les relations entre groupes, Presses Universitaires de Grenoble.
- Desreumaux A. (1986), Formation des structures d'entreprise : revue des travaux et quelques hypothèses, Sciences de gestion, n° 6, Juin 1986.
- Desreumaux A. (1998), Théorie des organisations, édition EMS.
- Desreumaux, A. et T. Hafsi (2006), « *Les théories institutionnelles des organisations : une perspective internationale* », Management international Review, HEC-Montréal, p. 1-18.
- DiMaggio, P.J. et W.W. Powell (1983), « *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields* », American Sociological Review, vol. 48, p. 1750-1762.
- Doise W. (1976), L'articulation psychologique et les relations entre groupes, De Boeck, Bruxelles.
- Dosi G., Teece D., et Winter S., (1990), Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise, revue d'économie industrielle, n° 51, pp. 238-254.
- Doty D. H., Glick W. H. et Huber G. P. (1993), FIT, Equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories, Academy of Management Journal, Vol. 36. No. 6, pp.1196-1250
- Durkheim E. (1988), Les règles de la méthode sociologiques, édition Flammarion.
- Duval G. (2004), L'entreprise efficace à l'heure de Swatch et de McDonald's, édition la Découverte.
- Emery F. E. et Trist E. L., (1979), "sociologie des organisations et fonctionnement des entreprises", in Revue française de sociologie, n° XX-3, 1979, numéro spécial

- Eymard-Duvernay F. et al. (2006), *L'économie des conventions –méthodes et résultat- Tome 1*, La Découverte.
- Ferner A, Quintanilla J (1998), *Multinationals, national business systems and HRM : the enduring influence of national identity or a process of "anglo-saxonization"*, *The international of human resource management*, 9-4 pp 710-731.
- Freyssenet M(2007), *Les 15 ans du GERPISA, réseau international. Ambition initiale, résultats, organisation et démarche. Ce que nous avons appris*, Actes du 15ème colloque international du GERPISA « Paris 20-22 juin 2007.
- Friedberg E. (1988), *L'analyse sociologique des organisations*, édition GREP.
- Friedberg E. (1992), *Les quatre dimensions de l'action organisée*, revue française de sociologie, vol. 38, pp. 531-557.
- Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle « Dynamiques de l'action organisée »*, éditions du Seuil, Paris.
- Galambaud B (2003) « *l'allocation des ressources au cœur de la stratégie de gestion des ressources humaines* » dans *Encyclopédie des ressources humaines* ALLOUCHE J (dir) Vuibert p 1410.
- Garfinkel H. (2007), *L'ethnométhodologie et le legs oublié de Durkheim*, in de Fornel et De Fornel et C. Lemieux et al. (2008), *Naturalisme versus constructivisme*, édition l'EHESS, Paris.
- Garfinkel H. (2007), *Recherches en ethnométhodologie*, PUF, Paris.
- Gélinier O. (1968), *Le secret des structures compétitives*, édition hommes et techniques.
- Giddens A. (1987), *La constitution de la société*, édition Presse universitaire de France, Paris.
- Giddens A. (1993), *News rules of sociological method*, Hutchinson, London.
- Giroux N. (2006), *La démarche paradoxale de Karl E. Weick*, in Autissier D. et Bensebaa F.
- Goffman E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne*, Les éditions de minuit, Paris.
- Goffman E. (1991), *Les cadres de l'expérience*, Les édition de minuit, Paris.
- Granovetter M.S (1985), *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*, *American journal of sociology*, vol91,3 pp 481-510.
- Greenwood, R. et R. Suddaby (2006), « *Institutional entrepreneurship in mature fields: the big five accounting firms* » *Academy of management journal*, vol. 49, no 1, p. 27-48.
- Greenwood, R., R. Suddaby et C.R. Hinings (2002), « *Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields* », *The Academy of management journal*, vol. 45, no 1 p. 58-80.
- Grémion P. (1976), *Le pouvoir Périphérique "bureaucrates et notables dans le système politique français"*, édition du Seuil, Paris.
- Gremion P. (1994), *La construction du phénomène bureaucratique*, in Pavé (Dir.)
- Groleau C. (2000), *La théorie de structuration appliquée aux organisations : le cas des études sur la technologie*, in D. Autissier et F. Wacheux (dir.).

- Hadj-Mouri M. (1999). *Conflit de rationalité et construction de la GRH dans le contexte des économies en transition : le cas des entreprises publiques algériennes*. Thèse de doctorat de l'université en sciences de gestion, IAE Lille1,
- Hamel, G. et L. Valikangas (2003), « *The quest for resilience* », Harvard business review, p. 52-63.
- Hatch M. J. et Cunliffe A. L. (2009), *Théorie des organisations*, édition De Boeck.
- Hofstede, G., *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sages Publications, 2002.
- Hofstede, G., *Culture's consequences: International differences in work related values*, Beverly Hills,CA: Sage Publications, 1980.
- Human resource management, vol. 25 p. 91-102.
- Ketchen D. K. Jr, Thomas J. B. et Snow C.(1993), "Organizational Configurations and Performance : A Comparison of Theoretical Approaches", *Academy on management journal*, n°6, pp. 1278-1313.
- Laurent A. (1986), "*The cross-cultural puzzle of international human resource management*",
- Lawrence P. et Lorsch J. (1973), *Adapter les structures de l'entreprise*, Les éditions d'organisation.
- Lawrence, T.B., C. Hardy et N. Philips (2002), « *Institutional effects of interorganizational collaboration: the emergence of proto-institutions* », *The Academy of Management Journal*, vol. 45, no 1, p. 281-290.
- Lemoigne J.-L. (1995), *Le constructivisme Tome 1 « Des fondements »*, ESF éditions, Paris.
- Leneveu C. (1997), Anthony Giddens : du dualisme à la dualité : à propos des concepts de structure et de système dans la théorie de la structuration, *in Tony Andréani et Menahem Rosen (dir.)*.
- Levi-Strauss C. (1972), Les limites de notion de structure en ethnologie, *in R. Batisde*.
- Lussato B. (1977), *Introduction critique aux théories des organisations*, édition Dunod. Marseille, Marseille, AGORA-RH.
- Mayère A. (2012), « Rationalisation de la communication et organisations contemporaines : le cas de projets d'implantation de PGI/ERP », *Communication et organisation* [Online], 24 | 2004, URL : <http://communicationorganisation.revues.org/2921>
- Merton R. K. (1997), *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Arman Colin.
- Meyer J.W, Rowan B (1977), "*institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*", *American journal of sociology*, vol 83, 2pp 340-363.
- Miller D. (1996), Configuration de stratégies et de structures : un pas vers la synthèse, *revue Gestion*, Volume 21, n°1, Mars. pp. 43-54 ;
- Mintzberg H. (1978), *Structure et dynamique des organisations*, les éditions d'organisation.
- Mintzberg H. (1990), *Le management : voyage au centre des organisations*, Les éditions d'organisation.

- Mintzberg H. (2004), *Le pouvoir dans les organisations*, Les éditions d'Organisation.
- Morgan G. (1989), *Images de l'organisation*, Les presses universitaires de Laval et les éditions LESKA.
- Moscovici S. (1984), *Le domaine de la psychologie sociale*, in Moscovici, *Psychologie sociale*, PUF, Paris, p. 5-22.
- Moscovici S. (1984), *Psychologie sociales*, PUF, Paris.
- Moscovici S. et Doise W. (1992), *Consensus et dissensus, une théorie générale des décisions collectives*, PUF, Paris.
- Myloni B., Harzing A.W.K., Mirza H. (2004), "*Host country specific factors and the transfer*
- Nait Bahloul M. (2005), *Organisation de travail et Compétence : variable dépendante ou autonome* », in A. LELLOU, H. NEKAA, K. TAHARI et Z. YANAT.
- Nait Bahloul M. (2007), « *Changement organisationnel et ressources humaines, cas de l'ADE* », communication au Colloque international : *La GRH au Maghreb à l'heure de la mondialisation, analyses et perspectives* », organisé les 05, 06 et 07 Mai 2007 par le LAREEM.
- North, D. (2005), « *Institutions and the process of economic change* », *International Management*, vol. 9, no 3, printemps.
- Oakes P. J. et Turner J. C. (1980), *Social categorization and intergroup behaviour : does minimal intergroup discrimination make social identity more positive* , *European journal of social psychology*, 10, pp. 295-301.
- Oakes P., Haslam S. A. et Turner J. (1999), *Construction de l'identité à partir du contexte*, pp. 103-125, in Deschamps et al. P.
- of human resource management practices in multinational companies*”, *International journal of Manpower*, vol.25, n°6, p. 518-534.
- Olson M. (1978), *La logique de l'action collective*, PUF.
- Ostroff C. et Schmitt N. (1993), "*Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency*", *Academy of management journal*, n°6, pp. 1345-1361.
- Pauchant T. C. et al. (1996), *la quête du sens, gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et la nature*, les éditions d'organisation.
- Pavé F. et al. (1994), *Colloque de CERISY : L'analyse stratégique, sa genèse, ses applications, ses pratiques et ses problèmes actuels*, édition le Seuil.
- Pennings J. (1974) « *Environment, structure and performance of complex organizations*, in VIIIe Congrès de l'association internationale de sociologie, Toronto.
- Peretti J.M. (2004), « *Convergences et contingences en GRH* », Symposium Euromed
- Perl Mutter H.V (1969), *The tortuous evolution of the multinational corporation*, *Colombia journal of world business*, January-February PP 9-18.
- Perrow C. (1967), "*A framework of comparative analysis of organizations*", *American Sociological Review*, vol. 32, pp. 194-208.

- Piaget J. (1972), *Le structuralisme*, Que sais-je, PUF, 10^e édition, 1972.
- Polanyi K (1944), "*la grande transformation*" Ed. Gallimard Paris, 1996
- Reynaud J.-D. (1997), *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, édition Arman Colin.
- Reynaud J.-D. et Richebé N. (2007), règles, conventions et valeurs : plaidoyer pour une normalité ordinaire, *revue française de sociologie*, n°1, volume 38, pp. 3-36.
- Reynaud, J.-D. (1988), la régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, *revue française de sociologie*, n°1.
- Reynaud, J.-D. (1994), L'acteur stratégique et la légitimité, in F. Pavé Dir., *Colloque du Cerisy : l'analyse stratégique, sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels*. Autour de Michel Crozier, édition le Seuil,
- Reynaud, J.-D. (2007), La construction des acteurs collectifs, relire François Sellier, *in revue française de sociologie*, n° 48 vol. 2, pp. 369-386.
- Romelaer P. (1996), Rôle des dirigeants et structures d'entreprise, *Revue française de gestion*, Novembre-Décembre, 1996.
- Romelaer P. (2000), Rencontres et organisation, p. 59-97, *in Structuration et management des organisations*, sous la direction de D. Autissier et F. Wacheux, l'Harmattan.
- Rouleau L., Allard-Poesi F. et Warnier (2007) *Le management stratégique en pratique*, revue française de gestion, N°174, pp. 15-24
- Salerni, D. (1979), « le pouvoir hiérarchique de la technologie », *Sociologie du travail*, n°1, pp. 4-18.
- Savall H. (1989), *Enrichir le travail humain*, Economica.
- Schutz A. (1987), *Le chercheur au quotidien*, édition Klincksieck.
- Scott, W.R. (2001), *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, Cal., Sage, 2e édition.
- Searle J. R. (1998), *La construction de la réalité sociale*, édition Gallimard.
- Shimitzu K. (1999), *le Toyotisme*, Casbah éditions.
- Short J. C., G. T. Payne et D. J. Ketchen Jr. (2008), Research on Organizational Configurations: Past Accomplishments and Future Challenges, *Journal of Management*, Vol. 34 No. 6, December 2008 pp. 1053-1079.
- Silverman D. (1973), *Théorie des organisations*, Dunod.
- Simon H. A. & March J. (1964), *Les organisations « problèmes psycho-sociologiques »*, édition Dunod.
- Simon H. A. (1973), *Administration et processus de décision*, édition Economica.
- Smircich L. et Stubbart C. (1985), Strategic management in an enacted world, *Academy of a management review*, vol. 10 n° 04 pp. 724-736.
- Tahari K (2005). *L'entreprise publique en Algérie, de la gestion de l'emploi à la contrainte de valorisation : la question de la mise au travail*, Thèse de doctorat d'Etat en gestion, université d'Oran.

- Tahari K et Mebarki M (coord.) (2009) « *De la fonction Personnel à la gestion des ressources humaines dans les entreprises maghrébines : une nécessaire transition* », Edition Dar el Gharb, Algérie
- Tahari K et Mebarki M (2012), « *GRH et mondialisation : la question de la diffusion du modèle de gestion dans les entreprises en Algérie* » in **Business management review BMR** vol 2 n°2.
- Tajfel H. & Turner J. C. (1986), The social identity theory of intergroup behaviour, in Worchell S. & Austin W. G. (dir.), *Psychology of intergroup relations*, Nelson-Hall, Chicago.
- Tajfel H. (1959), Quantitative judgement in social perception, *British journal of psychology*, 50, pp. 16-29.
- Terresac G. de et al. (2003), *La théorie de la régulation de Jean-Daniel Reynaud*, édition La Découverte.
- Thomas W. I. (2005), *Le paysan polonais en Europe et en Amérique*, Arman Collin.
- Vidaillet B. Dir. (2003), *Le sens de l'action K. E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Vuibert.
- Wacheux F. (1995), « L'utilisation de l'étude de cas dans l'analyse des situations de travail : proposition méthodologique constructiviste », actes du congrès de l'AGRH, Poitiers, 1995, pp. 127-135.
- Warfield Rawls A. (2007), *La théorie de la connaissance de Durkheim, un aspect négligé de son œuvre*. pp. 42-99, in M. De Fornel et C. Lemieux et al.
- Weick K. E. (1967), *The social psychology of organizing*, reading, mass., Addison-Wesley, pp. 63-71.
- Weick K. E. (1995), *Sensmaking in organizations*, Sages Publications, Londres.
- Weick K. E. (2003), *L'effondrement du sens dans les organisations, l'accident de Mann Gulch*, pp. 59-86, in B. Vidaillet Dir.
- Williamson O. E. (1994), *Les institutions de l'économie*, Interéditions.
- Woodward J. (1965), *Industrial organization : Theory and practice*, Oxford University Press.
- Worms J.-P. (1966), *Le préfet et ses notables*, sociologie du travail, n° 8, pp. 249-276.
- Yanat Z. (2004), *Une démarche humaniste dans le monde normatif de la gestion du lien social en entreprise*, Actes de la First International co-sponsored Conference, Research Methods Division, AOM, ISEOR, Lyon.