

العلاقة بين هيكلية المؤسسة وإستراتيجيتها
- دراسة حالة مؤسسة حمود بوعلام -

كنفوش محمد

أستاذ مساعد، جامعة الجزائر3

سواكري مباركة

أستاذة التعليم العالي، جامعة الجزائر3

ملخص :

يهدف هذا المقال إلى توضيح العلاقة الارتباطية بين هيكلية المؤسسة وإستراتيجيتها من خلال تقييم مختلف المقاربات النظرية، يواجه مناجيرو المؤسسات الجزائرية غالبا هذا النوع من المسائل الميدانية والتي تحتاج إلى معالجة، حيث تركز دراستنا على حالة مؤسسة حمود بوعلام.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، الهيكلية، التنظيم، حمود بوعلام

Abstract :

The purpose of this article is to focus on the relationship between the firm's organizational structure and its strategy through the different theoretical approaches, which have dealt with the topic. The managers of Algerian firms are often faced with these practical issues. Our empirical study focuses on the case of Hamoud Boualam firm.

Keywords : strategy, structure, organization, Hamoud Boualem

1-مقدمة: .

لقد كان التفاعل بين الإستراتيجية والهيكل موضوع الكثير من الدراسات النظرية والتجريبية، حيث تدور هذه الدراسات حول توضيح العلاقات بين الإستراتيجيات والهيكل (HALL & SAIAS, 1979) (المباشرة انطلاقا من طبيعة وتنوع المنتجات/ الأسواق، أو غير المباشرة باستعمال متغيرات وسيطة أخرى كطبيعة وخصائص التكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة، طبيعة وتغيرات البيئة وحجم المؤسسة). تعرف تلك العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل في المؤسسات الجزائرية كمثلاثا من المؤسسات في مختلف الدول تصورا خاصا مرتبطا بالتوجه الجديد لاقتصاد السوق وتدعيم دور القطاع الخاص بالجزائر، تعتبر حمود بوعلام مؤسسة تاريخية لها مكانة مرموقة في قطاع المشروبات الغازية، نحاول من خلال هذا المقال الإجابة عن إشكالية البحث التالية: **كيف تتجلى العلاقة بين السلوكات التنظيمية والإستراتيجية للمؤسسة ؟** ولقد تم صياغة الفرضية التالية وهي أن العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل تتجاوز تلك العلاقة التي تلخص دور أحد المتغيرات كمتغير مستقل والآخر تابع.

2- الإطار النظري: المقاربات النظرية لتحليل العلاقة بين هيكل المؤسسة وإستراتيجيتها

1.2- الهيكل تتبع الإستراتيجية:

قام (CHANDLER, 1962) بدراسة حول تطور المؤسسات الأمريكية الصناعية الكبرى في الفترة ما بين 1850 – 1960 وانطلاقا من أن التغيرات التي تعرفها بيئة المؤسسات تؤدي إلى إحداث تغيرات في السياسة العامة للمؤسسة (الإستراتيجية) فيتطلب تنفيذ هذه الأخيرة تغيرات في التنظيم (الهيكل)، يعبر ذلك عن التفاعل بين الهيكل والسياسة من خلال تكيف موارد المؤسسة مع الطلب في السوق (CHANDLER, 1989).

يفسر ذلك من خلال أن التنظيم دالة تابعة للمتغير المستقل السياسة، وأن التنظيم الأكثر تعقيدا ناتج من تراكم العديد من السياسات الأساسية (CHANDLER, 1989)، هذا ما يسمح بتلخيص تلك الأفكار في العبارة التالية: إن الهيكل تتبع الإستراتيجية.

عرفت أعمال Chandler تطورات بحثية أخرى، دائما تجريبية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: أعمال Miller الذي يؤكد المبدأ من خلال عدم إمكانية التفكير في الإستراتيجية بدون الهيكل (LOILIER & TELLIER, 2007)، حيث أن الهيكل في المدى القصير قيد للإستراتيجية (MILLER, 1981)، منتقدا النظرية الموقفية الكلاسيكية التي تقوم بتبسيط الدراسة حول التكيف التنظيمي، وانطلاقا من أن الواقع لا يفترض حلا وحيدا ولكن يتكيف مع عدة حلول من خلال تحديد العلاقات الارتباطية بين المتغيرات. إن تعقد التداخلات بينها يستدعي البحث عن نماذج أو أشكال إستراتيجية – هيكلية. تعبر تلك "الأشكال" عن الهياكل المتجانسة والمتوافقة.

2.2 – الإستراتيجية تتبع الهيكلية:

ظهرت مقاربات أخرى بعد Chandler تبحث في العلاقة ما بين الإستراتيجية والهيكلية منتقدة نموذجها ومقترحة أن الإستراتيجية محددة من الهيكلية، والهيكلية تقيد الإستراتيجية، وبعبارة أخرى الإستراتيجية تتبع الهيكلية (HALL & SAIAS, 1979)، يتجلى ذلك من خلال أن الإطار الهيكلي التنظيمي للمؤسسة يؤثر على تعريف المسائل الإستراتيجية وتحديد الخيارات الإستراتيجية، حيث أن الإدارة العامة للمؤسسة تقوم بتعريف الأهداف وتحديد الإستراتيجيات فتشكل عملية اتخاذ القرار للمؤسسة، ويعبر ذلك عن الوزن النسبي للهيكل بالنسبة للاختيارات الإستراتيجية من خلال السلطة التي تمارسها الإدارة العامة، حيث تتكفل هذه الأخيرة بتحديد طبيعة العملية الإستراتيجية.

اعتمدت تلك الأعمال التي انتقدت Chandler على فكرة تحليل عمليات اتخاذ القرارات حسب March & Simon (Stéphane TYWONIAK, 2003)، إذ تعرف هيكلية المؤسسة المسؤوليات وقنوات الاتصال، وبه "تفرض حدود العقلانية" للمدراء، كما تتأثر - ويمكن أن تتحدد - سلوكيات أعضاء المؤسسة بالهيكلية.

يعتبر العمل المقدم من طرف Bower من بين الأعمال الأولى التي انتقدت فكرة أن الهيكلية تتبع الإستراتيجية، مقترحا بذلك أن الإستراتيجية في معظمها محددة من الهيكلية والهيكلية تشكل الإستراتيجية، كما يقدم الطريقة التي تنوع به الإستراتيجية على مختلف المستويات الإدارية، حيث يمكن تحديد ثلاث عمليات أساسية تعبر عن ثلاث مراحل أساسية خاصة بنشاطات المدراء في الثلاث مستويات للتنظيم (BURGELMAN, 1983) وهي المستوى التنظيمي (الثنائية منتج/سوق)، المستوى التنظيمي للوحدات ومستوى الإدارة العليا:

3.2 – التفاعل بين الإستراتيجية والهيكلية:

بني نموذج ثالث للعملية الإستراتيجية في المؤسسات الكبيرة بالاعتماد على نتائج الدراسات التي توصل إليها كل من Chandler & Bower، يمكن تلخيصه في الشكل التالي مقترحا صنفين من السلوكيات الإستراتيجية السلوك الإستراتيجي المستقل المرتبط بالإطار الإستراتيجي والسلوك الإستراتيجي الناتج المرتبط بالإطار الهيكلي (Robert BURGELMAN, 1983):

يعبر السلوك الإستراتيجي الناتج عن التصور التقليدي للإستراتيجية في المؤسسة على مختلف المستويات السلمية، حيث ينجم هذا السلوك انطلاقا من تلك التوجيهات التي تقدمها الإدارة ومن الإجراءات الإدارية فيما يخص الإستراتيجية،

تتطور الإستراتيجية انطلاقا من ذلك كنتيجة التصادم والتوازن الديناميكي لهذين الصنفين من السلوك. يختلف السلوكان من حيث الأطر المكونة لها وعمليات تطور هذه الأطر، ويعبر هذا التوازن الديناميكي لعملية صناعة الإستراتيجية عن فكرة التداخل والتفاعل بين الإستراتيجية والهيكلية من خلال البيئة.

قدم Govindarajan (GOVINDARAJAN, 1986) عملا نظريا آخر يمثل محاولة

للتوفيق بين المقاربتين السابقتين، من خلال تحليل العلاقة بين لامركزية القرار وفاعلية وحدات الأعمال الإستراتيجية، معتمدا على المعالجة النظرية لثلاثة أنواع من الإستراتيجيات: إستراتيجية Miles & Snow (المنقب والمدافع)، إستراتيجية Porter (التميز والتكلفة الدنيا) و إستراتيجية Govindarajan (الحصاد والبناء)، يعتبر Govindarajan أن إستراتيجية المحلل في نموذج Miles & Snow تقع بين حدود الإستراتيجيتين المتناقضتين للمدافع والمنقب، مع إهمال إستراتيجية المستجيب التي يعتبرها Miles & Snow (LOILIER & TELLIER, 2007) سلوكا سلبيا لا يمكن له التطور.

4.2 - التفاعل بين الإستراتيجية والهيكلية من خلال التوافق:

يقترح Bennett (BENNETT and al, 2001) أن الإخفاقات التي يعرفها مدراء المؤسسات لا يرتبط بعملية التفكير الإستراتيجي السيئة ولكن بسوء تنفيذ تلك الإستراتيجية، فيعتمد تحسين أداء المؤسسات على تغيير البيئة التنظيمية بالشكل الذي يسمح بتفضيل الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق غايات وطموحات المؤسسة، يعبر ذلك عن الاصطفاف *Alignment* بين الهيكلية والإستراتيجية، انطلاقا من أن العلاقة بين الإستراتيجية والهيكلية هي علاقة تحويلية وليست خطية تعتمد على التتابع والترتيب بين العنصرين والتكيف بينهما، بينما تولد الهياكل الأكثر مرونة الإستراتيجيات المتلائمة، من خلال تطوير (FITOUSSI, 1982) لمفهوم "مسار Trajectoire الإستراتيجية - الهيكلية".

يجسد الاصطفاف ومصطلحات أخرى قريبة منه تصور مقارنة فلسفية جديدة مرتبطة بمفهوم آخر وهو التوافق، يعتمد Claessens (CLAESSENS, 2001) في تحليله لمفهوم التوافق على المقاربة الفلسفية التحليلية الأنقلو- ساكسونية التي طورت اتجاهها فكريا يدعى *cohérentisme*، يركز على ربط المبدأ الداخلي لعدم التناقض المنطقي لمجموعة من الاقتراحات *propositions* بمفهوم الحقيقة *vérité*. حيث تعبر الحقيقة عن كون كل اقتراح، حكم، اعتقاد *P* صحيحا إذا فقط إذا كان *P* ينتمي إلى مجموعة متوافقة من الاقتراحات، الأحكام والمعتقدات.

يرجع أصل مفهوم "التوافق" (KUHNEN, 1991) إلى النموذج *Ecologique des populations* والنظرية الموقفية انطلاقا من أهمية التوافق بين المتغيرات الموقفية والاستراتيجية وأداء المؤسسات، إلا أن جذوره ترجع إلى الفلسفة وعلم المعرفة، حيث كان يمثل أحد الاهتمامات الأساسية للإنسان منذ نشأته ومن خلال علاقاته مع الطبيعة و يعبر التوافق وبشكل بسيط عن مفهوم الانسجام والإتحاد، حيث يعرفه (Larousse) (Bertrand EVENO, 1998) بأنه الارتباط الضيق بين مختلف عناصر جسم معين مادي والانسجام المنطقي بين مختلف عناصر مجموعة من الأفكار والأفعال.

3 – الإطار التطبيقي: محاولة تحليل العلاقة بين هيكلية المؤسسة وإستراتيجيتها في مؤسسة

حمود بوعلام

لتحليل العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وهيكلتها تم اختيار مؤسسة حمود بوعلام هي من أهم مؤسسات قطاع المشروبات الغازية الذي عرفنا (E- BOURSE D'ALGERIE, 2018) نمو كبيرا في السنوات الأخيرة حيث ارتفع من 19 لتر/ للفرد / سنويا لسنة 1995 إلى 33 لتر / للفرد / سنويا في سنة 2005، وتم تقدير متوسط الإستهلاك لسنة 2015 إلى 62 لتر/ للفرد/ سنويا، يشمل القطاع على عدة مؤسسات وطنية وأجنبية أهمها: حمود بوعلام، نقاوس، كوكا كولا، ببسي كولا، إفري، روية، رامى وبيفة. إ كان لهذه التحولات العميقة الأثر الكبير على دينامية البيئة التنافسية التي تعيش فيها مؤسسة "حمود بوعلام" مما اضطرت العائلة التخلي تدريجيا عن التسيير المباشر للمؤسسة لصالح مدراء متخصصين وذوي خبرة، هذا التوجه الناتج عن الحتمية البيئية وتأثيراتها، شجع المسيرين الجدد على القيام بتغييرات جوهرية وإستراتيجية ويتجلى ذلك من خلال إعادة توجيه السلوك الهيكلي والاستراتيجي للمؤسسة.

لقد قامت المؤسسة بالدخول في شراكة مع عدة مؤسسات منها واحدة بفرنسا متخصصة في إنتاج أين بدأت استغلال في العلامة التجارية 1997 وذلك بداية من Source Parol المياه المعدنية تسمى فقد تعاقدت مع مؤسسة "حافيز" 1999 المؤسسة "حمود بوعلام" علامة "صودا سيليكنتو" أما في سنة " الذي يحمل العلامة التجارية لمؤسسة O'jus " وأصبحت شريكها في إنتاج عصير " Limonaderie "حمود بوعلام".

بتوسيع نشاطها لإنتاج المياه المعدنية حيث قامت بتدشين وحدة 2011 قامت المؤسسة في أفريل 2013 استغلال المياه "ضاية" المعدنية بجنوب ولاية سيدي بالعباس "بجبل ضاية" كما تم إطلاق في سنة وبالشراكة مع أحد المتعاملين الجزائريين منتج جديد تحت اسم "الما" بمنطقة القبائل، ونظرا للسمعة التي يتمتع بها منتجات "الصودا" تم إنشاء مصنع بالشراكة مع أحد المتعاملين الجزائريين بمنطقة البليدة بمفتاح إنتاجية تقدر صندوق يوميا، سمح هذا التعاون الذي اعتمدت عليه المؤسسة بإعطائها دفعا قويا في تعزيز 20000 بحوالي وجودها دوليا ووطنيا، بالإضافة إلى عملية التوسع من خلال إنشاء وحدات جديدة تتمتع بنوع من الاستقلالية مثل وحدة وهران.

نتج عن هذا التطور الإستراتيجي تطوير المنتجات الثلاثة الرئيسية حيث يعتبر حمود (ليموند والذي تم (سيليكنتو (الصودا من ذوق التفاح) وسليم (الصودا بنكهة البرتقال والليمون 1889 عرضه في المعرض الدولي والفرولة)، بالإضافة إلى منتج المياه المعدنية والعصائر والسيرو (الشراب).

لم يقتصر التطوير الإستراتيجي للمؤسسة بتطوير المنتج فقط بل أقرن بتطوير في السوق من خلال البعد الجغرافي فإنه وبالإضافة إلى السوق الوطني الذي يعرف طلبا كبيرا على علامة "حمود بوعلام" مع عدم تغطية بعض المناطق في بعض الولايات الجنوبية، إلا أنه تم إنجاز مصنع "واد تلييلات" بوهران من أجل تغطية منطقة الغرب، من رقم أعمالها الذي يصدر إلى 0% أن مانسته E- BOURSE D'ALGERIE, 20181 يبقى (الخارج من خلال إختراق السوق الأوروبي (فرنسا، بلجيكا، إسبانيا، وإنجلترا) والسوق الكندي لتحقيق تلك المنتجات اعتمدت مؤسسة حمود بوعلام على الوظيفة الإنتاجية سواء من ناحية استعمال التكنولوجيا المتطورة في عملية الإنتاج أو من ناحية الحفاظ على الجودة نتج عن ذلك تطور رقم أعمال المؤسسة في السنوات الأخيرة في حدود تحقيق تقريبا نفس مستويات من الأداء من سنة إلى أخرى، مجسدا إستراتيجية التخصص للمؤسسة في ميدان نشاط المشروبات، الجدول رقم: 01

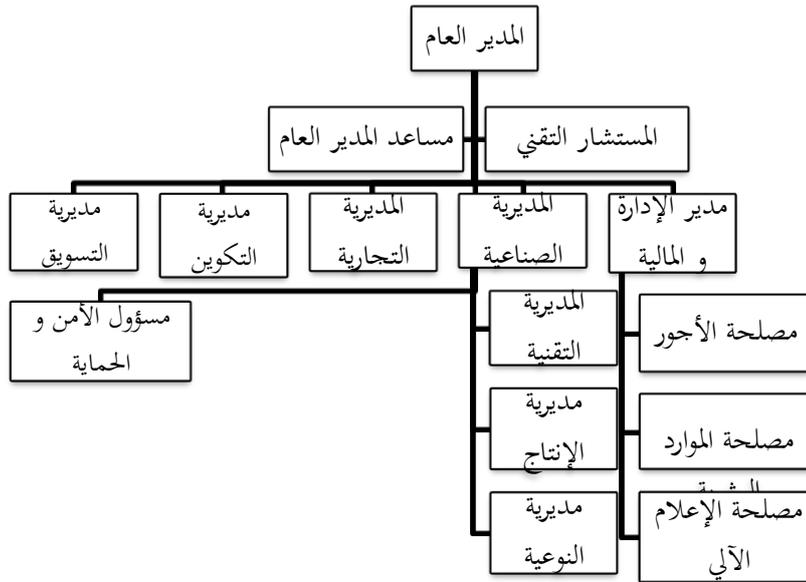
تطور رقم اعمال مؤسسة حمود بوعلام 01الجدول رقم

السنة	رقم الأعمال(مليار دج)
2011	7,1
2012	7,5

8,1	2013
8	2014
7,7	2015
8.4	2016

(المصدر E- BOURSE D'ALGERIE, 2018 & L'ECONEWS, 2014)

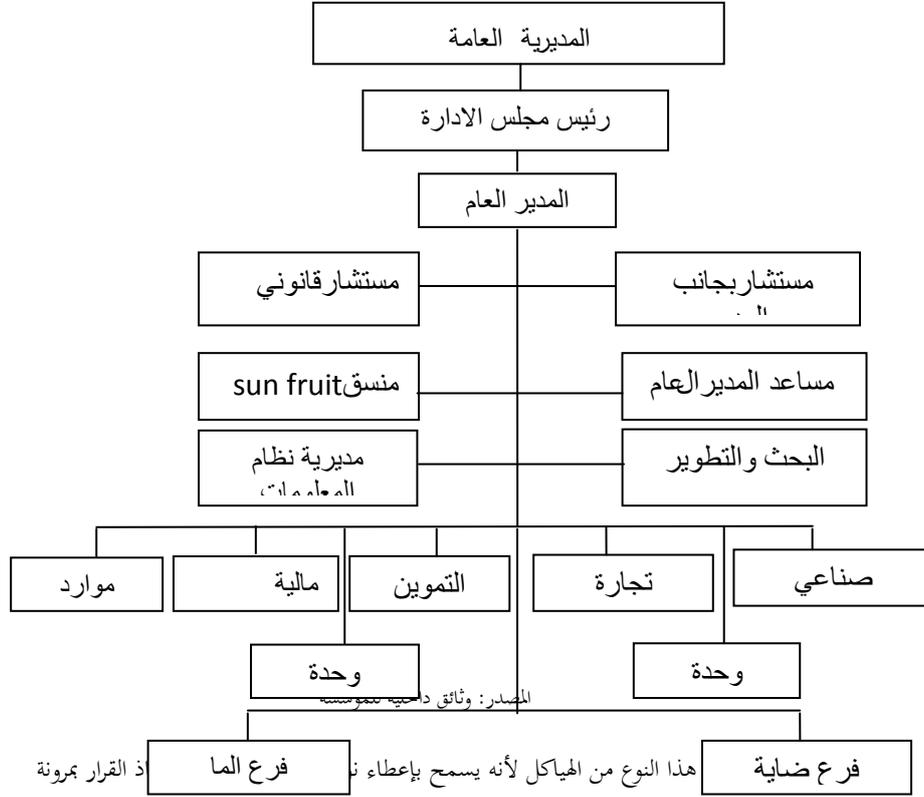
ارتبط هذا التطور الإستراتيجي بتطور تنظيمي حيث لم يعرف هذا الجانب اهتماما كبيرا إلا في سنة 1999 حيث تم إعادة تنظيم المؤسسة بشكل رسمي في شكل هيكل تنظيمي وظيفي مدعما بوظائف استشارية متناسب مع الظروف البيئية والتطورات البسيطة التي عرفتها المؤسسة آنذاك، المتمثل في الشكل التالي:
الشكل رقم 01 الهيكل التنظيمي لمؤسسة حمود بوعلام لسنة 2007



المصدر وثائق داخلية للمؤسسة

إلا انه منذ 2007 بدأت ملامح الهيكل التنظيمي الوظيفي حسب الوحدات الذي رسم سنة 2016 والذي لم يأخذ شكل الهيكل التنظيمي المصفوفي المتمثل في الشكل التالي:

الشكل رقم 02 الهيكل التنظيمي لمؤسسة حمود بوعلام لسنة 2016



للوحدات المنشأة وكذلك يتلاءم مع السياسة التوسعية للمؤسسة لزيادة الإنتاج وتنويعه سواء من خلال التعاون مع متعاملين أجنبين وطنيين

إن التغيير في طبيعة البيئة وخاصة تلك المرتبطة بالبيئة التنافسية للمؤسسة حيث وجود منافسين أجنبيين شرسين مثل "كوكولا، بيبسي، افري... الخ" ومع تركيز عدد للمؤسسات في هذا القطاع وللحيرة التي يتمتع بها الزبون حرية في الاختيار وتوازن القوى بين مؤسسات القطاع ونظرا لشراسة المنافسين يفرض على حمود بوعلام اعتماد هيكل تنظيمي أكثر مرونة يراعى التحولات البيئية وتأثيراتها على المؤسسة وأسواقها، إلا أن هذا الأمر سيفرض نفسه على المؤسسة في المستقبل لأن قدراتها الإنتاجية الحالية لا تغطي كل الطلبات على المنتج نظرا للسمعة التي تتمتع بها، والجودة التي تتمتع بها منتجاتها.

لعب حجم المؤسسة دورا أساسيا في الكيفية التي تحدد شكل الهيكل التنظيمي حيث انتقلت المؤسسة من الهيكل الوظيفي المعتمد في 1999 إلى الهيكل الوظيفي بالوحدات في 2007 ارتبط ذلك كله بحجم المؤسسة، كم تفكر إدارة المؤسسة حاليا في تعديل هيكلها الحالي ليكون أكثر مرونة مع المتغيرات والتحولات التي تشهدها المؤسسة خاصة فيما يتعلق بسياسة النمو الخارجي التي تنتهجها المؤسسة.

4- خاتمة:

عرف تحليل العلاقة بين هيكل المؤسسة وإستراتيجيته ا عدة مقاربات نظرية وتطبيقية مختلفة ولكنها كانت أيضا متكاملة، أن محاولة تحليل ذلك في المؤسسات الجزائرية بشكل عام ومؤسسات قطاع الصناعة الغذائية بشكل خاص ممثلا بمؤسسة حمود بوعلام، يبقى محل نقاش وجدال من خلال البحث عن أسس نظرية مرتبطة بطبيعة تلك المؤسسات والبيئة التي تعيش فيها، إلا أن محاولة إسقاط ما تم التوصل إليه من مختلف الدراسات الأكاديمية الغربية على مؤسسة حمود بوعلام يسمح بتقديم النتائج المتوصل إليها:

1. تتميز مؤسسات قطاع المشروبات الغازية بالجزائر ومن بينها مؤسسة حمود بوعلام بأنها مؤسسات عائلية.
2. وعلى الرغم بأن مؤسسة حمود بوعلام ليست حديثة النشأة إلا أنها تتباعد ممارساتها التخطيط الإستراتيجي وممارسات التنظيم عن استخدام الأساليب والمقاربات الإدارية المعروفة أكاديميا.
3. ارتبطت نتائج تحليل العلاقة بين هيكل المؤسسة وإستراتيجيتها بالممارسات المناجيرية لتلك المؤسسة. وبناء على نتائج التحليل، هناك مجموعة من التوصيات:
 1. البحث عن نمودجا مناجيريا جزائريا بحثا مرتبطا بسياق إنشاء وتطور تلك المؤسسات.
 2. اعتماد تفسير السلوكات الإستراتيجية والتنظيمية من خلال ذلك النمودج.
 3. اعتماد تفسير العلاقة بين هيكل المؤسسة وإستراتيجية من خلال ذلك النمودج.
 4. تكوين مدرء المؤسسات الجزائرية للحصول على الشهادة العالمية للدراسات العليا في مجال إدارة المؤسسات (MBA (Master of Business Administration). من أجل تعزيز ذلك النم وذج.

قائمة المراجع:

- ¹ - CHANDLER Alfred Dupont, « *Stratégies et structures de l'entreprise*», les Editions D'Organisation, Paris, 1989.
- ² - LOILIER Thomas & TELLIER Albéric (Dir.), «Les grands auteurs en stratégie», Editions EMS, Paris, 2007.
- ³ - MILLER Danny, "Toward A new contingency approach: the search for organisational gestalts", In Journal of management studies, 18, 1. 1981.
- ⁴ - HALL David & SAIAS Maurice, «Les contraintes structurelles du processus stratégique», In Revue française de gestion, N°23. 1979.
- ⁵ - TYWONIAK Stéphane, «Stratégie, Structure et architecture des compétences. cohérence stratégique et avantage concurrentiel des firmes multi-activités», thèse de doctorat, Ecole Des hautes Etudes Commerciales. 2003.
- ⁶ - BURGELMAN Robert, "A model of interaction of strategy behavior, corporate context, and the concept of strategy", In Academy of management review, Vol.8, N°1, 1983.
- ⁷ - BURGELMAN Robert, "A model of interaction of strategy behavior, corporate context, and the concept of strategy", In Academy of management review, Vol.8, N°1, 1983.

⁸ - GOVINDARAJAN Vijay, “Decentralisation, strategy, and effectiveness of strategic business units in multi business organisations” In Academy of management review, vol11, N°4, 1986.

9 - LOILIER Thomas & TELLIER Albéric (Dir.), *Les grands auteurs en stratégie*, Editions EMS, Paris, 2007.

¹⁰ - FRIDENSON Patrick, «L'héritage D'Alfred d. Chandler» In Revue française de gestion, N°175, 2007.

¹¹ - BENNETT Jeffrey, HEDLUND Steven, KOCOUREK Paul, PERSTEINER Thomas, «Organisation et stratégie: le paradoxe de l'alignement» In L'expansion Management Review, N°100, Mars 2001.

¹² - FITOUSSI Roland, «Structure de l'entreprise et choix stratégiques» In Revue française de gestion, N°35, 1982.

¹³ - CLAESSENS Michel, «De la cohérence de la stratégie à la performance : Concept, mesure et validation», thèse de doctorat, Université de paris 9 – Dauphine, 2001.

¹⁴ - KUHNEN Francis, «Elément de management stratégique et performance d'entreprise», thèse de doctorat, Université de paris1-Panthéon-sorbone, 1991.

¹⁵ - EVENO Bertrand (Dir), «Le petit Larousse», Larrouse-Bordas, Paris,1998.

16 -E- BOURSE D'ALGERIE,25 mai 2018, Dossier: la guerre des boissons en Algérie, in <http://bourse-dz.com/dossier-la-guerre-des-boissons-en-algerie/> consulter le 30 mai 2018.

17 - E- BOURSE D'ALGERIE,24 mai 2018, Hamoud Boualem : un savoir-faire qui progresse, in in <http://bourse-dz.com/dossier-la-guerre-des-boissons-en-algerie/> consulter le 30 mai 2018.

18 - E- BOURSE D'ALGERIE,24 mai 2018, Hamoud Boualem : un savoir-faire qui progresse, in <http://bourse-dz.com/dossier-la-guerre-des-boissons-en-algerie/> consulter le 30 mai 2018 et L'ECONEWS,15 mai 2014, hamoud-boualem-lance-un-vaste-plan-d-expansion, in <http://www.leconews.com/fr/actualites/nationale/industries/hamoud-boualem-lance-un-vaste-plan-d-expansion>, consulter le 30 mai 2018