

**Connaissances Administratives et Développement des Performances des Institutions Algériennes -Etude de cas-
Administrative Knowledge and Performance Development of Algerian Institutions -case study-**

Mansouri Houari¹, Ben Ayad Mohamed Samir², Rjam Khaled³

¹Université d'Adrar (Algérie), sayah.2013@yahoo.fr;

²Université de Sidi Bel Abbas (Algérie), benayad@yahoo.fr;

³Univeristé de Ouargla (Algérie), redjemkhaled@gmail.com

Reçu le:30/01/2020

Accepté le13/10/2020

Publié le09/11/2019

Résumé: Notre article se propose d'examiner la problématique de l'apprentissage organisationnel ou managérial introduit dans nos entreprises publiques et privées suite au processus de restructuration entamé à partir des années quatre vingt dix(1990). Notre étude sur le terrain nous a permis de souligner l'imitation dans nos entreprises et notre société toute entière. Le réflexe de nos cadres, dans l'effort de changement, s'est orienté plus vers une gestion technicienne ou techniciste en accordant un crédit exagéré aux modèles de référence du management occidental. Ils ont évacués les complexités et les résistances locales. These were ignored and contradictions continue, and we fell into a computer-Taylorism. Change remains a speech disconnected from reality, business and society, and goes against its own objectives.

Mots clés: Changement, apprentissage, culture d'entreprise, informel, Stratégie

Abstract: Our paper proposes to examine the issue of managerial or organizational learning introduced in our public and private companies following the restructuring process started from the nineties (1990). Our field study allowed us to note imitation in our businesses and our entire society. The reflex of our managers in the change effort was directed more towards a technocratic management technician or a credit given to exaggeration reference models Western management. They evacuated the complexities and local resistance. These were ignored and contradictions continue, and we fell into a computer-Taylorism. Change remains a speech disconnected from reality, business and society, and goes against its own objectives.

Key Words: Change, learning, corporate culture, informal strategy of actors, environment intangible

1. Introduction:

Notre article, qui s'inscrit dans la problématique du changement dans notre société et en particulier dans nos entreprises publiques économiques Algériennes (EPE) en transition, va essayer de répondre et d'apporter des éclairages aux différentes questions que pose le changement lui-même. Son impact sur les comportements, les cultures et les stratégies des individus et des groupes en présence dans l'entreprise.

Notre point de départ est les réformes économiques (RE) (des années 90) qui se veulent comme issue à la crise. Elles sont présentées comme réponses aux multiples dysfonctionnements d'un système économique centralisé et hiérarchisé.

Ces réformes économiques ont au moins un point positif : elles ont changées le schéma d'intervention des différents acteurs en présence (L'ETAT–L'Entreprise publique économique (EPE) –Les travailleurs). Ces derniers vont donc essayer d'inventer de nouvelles stratégies comme réponses aux nouvelles contraintes qu'impose le changement dans sa triple dimension économique, sociale et politique.

Comment vont-ils faire pour gérer le changement ?

C'est la question centrale qui renferme une série d'hypothèses et d'interrogations constituant la TRAME de la problématique.

Ces interrogations nous les résumons comme suit :

- Le nouveau statut de l'EPE va-t-il induire de nouvelles règles de jeu ? de nouvelles stratégies ?
- Y- aurait- il réellement apprentissage pour vivre autrement le travail ?
- Peut-il y avoir une nouvelle culture de travail ?
- Peut-on changer les anciennes représentations : produit d'une gestion centralisée et bureaucratique.
- Comment expliquer les résistances au changement ?
- Comment le faire accepter ?

C'est à ces questions et à bien d'autres que notre travail se propose d'apporter des éléments de réponses Mais avant de parler de nos entreprises Algériennes, un peu de théorie est nécessaire sur le changement, l'apprentissage, la culture. Sans vouloir prétendre, présenter un « Etat de Savoirs » sur la question du changement dans

Connaissances Administratives et Développement des Performances des Institutions Algériennes -Etude de cas-

l'entreprise et dans la société, nous avons essayé, tout juste, de montrer la richesse de la littérature sur la question.

Bien sur, les grilles d'analyses sont nombreuses, on y trouve : la logique culturelle, la logique d'apprentissage, la logique d'adaptation et d'innovation. C'est par rapport à ces grilles que nous avons expliquées le changement des comportements, des attitudes et des conduites dans l'entreprise et la société. Le changement est alors abordé dans sa dimension « apprentissage des stratégies d'action » « comme capacité culturelle » pouvant modifier l'action. Nous nous sommes intéressé au travail comme production de sens c'est-à-dire comme « construit culturel » pouvant aider à la réalisation des apprentissages.

La partie théorique s'est intéressée à :

1. Changement social sur le plan macro-sociologique et ce à travers quelques lectures d'auteurs comme Boudon, Weber, Parsons ...

2. Sur le plan micro-sociologique et/ou le changement demeure la préoccupation permanente des gestionnaires. Ces derniers doivent concilier un paradoxe : stabilité et changement.

Le changement devient un problème à gérer ! Tel un Dieu Janus, il devient menace et opportunité.

2. Un peu de théorie

Il est sans doute, difficile pour nous, dans les conditions de cet article, d'essayer de présenter un bilan des théories sur le changement social, tant sur le plan macro que microsociologique. Encore moins sur ses implications sur la culture, les comportements, les attitudes, les apprentissages et les stratégies des acteurs.

L'abondante littérature nous pose problème quant au choix et la sélection de ce qui est pertinent ou ne l'est pas, par rapport au changement. Ainsi, nous nous limiterons aux quelques points de vue ci-dessous.

Le processus du changement lui-même, demeure problématique. La question de Crozier (Michel, 1972, pp. 282-283), reste toujours d'actualité : «les sociologues peuvent- ils effectivement répondre aux problèmes que pose le changement ? » (La société bloquée). Le changement selon cet auteur est perçu comme un système de transformation d'action. Pour qu'il y soit réellement changement, trois éléments doivent être touchés :

La nature du jeu des rapports sociaux, Le modèle de régulation,
La forme du contrôle social.

Comprendre le changement, c'est comprendre les actions de ses membres.

Quant à Boudon (Raymond, 1980, pp. 448-491), dans la logique du social, dira « qu'on ira guerre au-delà des théories du changement social produites par le 19^{ème} siècle, en l'absence d'un système d'observation permettant d'enregistrer les traces de ce changement. Paradoxe significatif, devant le changement social, phénomène historique, la sociologie est peu avancée dans l'analyse du changement de la société.

En parlant de changement, T.Parsons, l'inscrit, lui, dans la perspective d'adaptation ou de capacité d'adaptation. Sa théorie, actioniste, pose le problème de l'évolution d'une société par rapport à l'adaptation du changement.

M. Weber, partant lui aussi de la vision actioniste, s'est intéressé au vécu des acteurs sociaux. Dans sa sociologie compréhensive, il s'agit de comprendre les hommes tels qu'ils ont été, tels qu'ils ont agit et pensé. Weber, nous montre le lien entre l'éthique protestante sur le progrès de la société capitaliste. Les relations entre les facteurs culturels et le changement sont mises en relief.

(Rocher, 1972, p. 554), quant à lui, nous montre que le changement est un phénomène collectif, il affecte la structure, il s'identifie dans le temps, épouse une certaine permanence. En un mot le changement affecte le cours de l'histoire de la société et de l'organisation.

K. Marx, pour ne pas donner une idée réductrice de la théorie marxiste sur le changement social, nous partageons l'avis de J.P Cot et J.P Monnier (Jean-Pierre Cot, 1974, p. 148) qui disent que : « le marxisme est une conception du monde, une philosophie, une économie politique et une idéologie ».

Connaissances Administratives et Développement des Performances des Institutions Algériennes -Etude de cas-

Devant cette pluralité de lecture, de vue, nous pourrions dire que le changement social ne peut s'expliquer par une cause unique ou par un facteur dominant.

La hiérarchie et l'interdépendance des causes du changement social restent et demeurent un problème qui doit être résolu, comme le précise G. Rocher, dans chaque recherche empirique (Rocher, 1968).

2.1 Au niveau de l'entreprise

Le changement demeure lui aussi problématique. Il devient une stratégie des acteurs (adaptation, apprentissage, innovation, résistances, nouvelles règles de jeu...). Cette stratégie de changement s'inspire d'une lignée de travaux devenus classiques où l'on trouve beaucoup de noms, entre autres : E. Mayo, K. Lewin, H. Leavitt, E. Jacques, C. Barnard

Plus récemment, d'autres auteurs comme A.D Chandler, J.B.

Galbraith soulignent le problème de la transition entre les phases du changement dans l'entreprise. Schein, Reither, P. D'Iribane, R.

Sainsaulieu influencés par l'idée de la culture, partent de l'idée que celle-ci est incontournable dans la pratique du changement.

« L'entreprise est aussi le lieu d'apprentissage culturel » (Renaud, 1988, pp. 528-531).

Tableau N°1. Résumant les différentes théories sur le changement selon R. Boudon

	DEFINITIONS	EXEMPLES
PREMIER TYPE	Recherche de tendances	<ul style="list-style-type: none">• Parsons : tendance à l'universalisme• Comte : les trois états• Rostow : les étapes de la croissance

DEUXIEME TYPE	<p>A) Lois conditionnelles</p> <p>B) Lois structurelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Parsons : Industrialisation Famille Nucléaire. • Dahrendord : Industrialisation dissipation des conflits de classe. • Nurske : les cercles vicieux de la pauvreté. • Bhaduri : Caractère reproductif des rapports de production semi- féodaux.
TROISIEME TYPE	Forme du changement	<ul style="list-style-type: none"> • Triade Hégélienne • Kuhn : Révolution scientifique
QUATRIEME TYPE	Cause du changement	<ul style="list-style-type: none"> • Weber : Ethique protestante • Mc- Cleland : the acheiving society

Source : R. Boudon, 1984. p 03

Quant à O.Aktouf (Omar, 1990, p. 75), ce dernier nous met en garde contre le « piège de la culture », piège qui consiste en une « superposition pure et simple des valeurs modernistes à une structure organisationnelle inchangée.

2.2 Changement et apprentissage managérial

Dans ce domaine, il y a aussi abondance de littérature. Le sous bassement de l'apprentissage concerne l'homme au travail, l'entreprise en tant que système humain. La dimension humaine, donc culturelle est prise en compte dans ce processus de changement.

L'apprentissage managérial et/ou organisationnel concerne l'action sur les comportements individuels et collectifs sur les aspects cognitifs : c'est le besoin de s'adapter aux mutations de l'environnement, le besoin de détecter et corriger les erreurs, s'engager dans des innovations constantes, qui impulsent le changement. Changement qui ne peut se

Connaissances Administratives et Développement des Performances des Institutions Algériennes -Etude de cas-

faire sans apprentissage, sans risques (organisationnel learning).

L'apprentissage est donc un processus cognitif et cumulatif.

(Gérard, 1994, p. 94), lui, nous parle de deux formes d'apprentissage, formes qui sont imbriquées : la gestion de l'expérience et l'intelligence de l'expérimentation (Ali, 1997, p. 64). Formes d'apprentissages, qui selon d'autres auteurs sont désignés par le pilotage opérationnel et le pilotage stratégique. Le tableau N°02 nous éclaire d'avantage sur les formes d'apprentissages.

L'apprentissage suppose donc, selon C.Argyris et D. Schon que les innovations « les inventions et évaluations pénètrent dans la mémoire organisationnelle. Quelles soient encodées dans les images collectives à partir desquelles les hommes agissent » (Alter, 1996, p. 75). De façon schématique, ces théories nous proposent deux niveaux d'apprentissages dont seule le second correspond à un véritable changement.

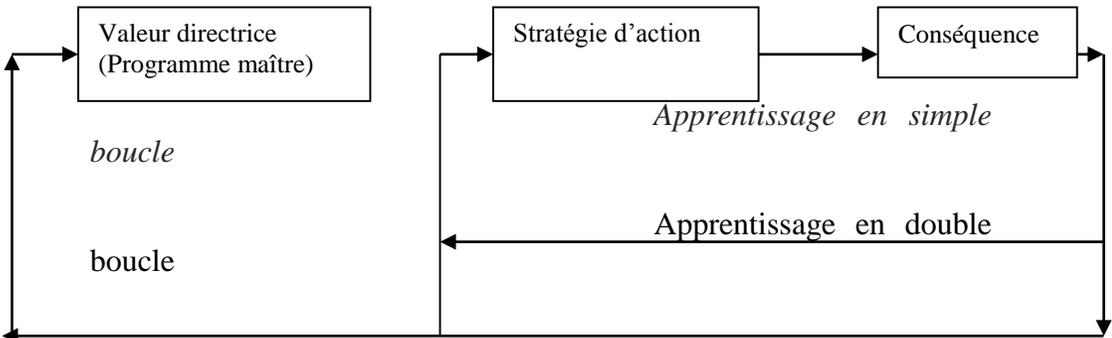
Tableau N° 2. L'apprentissage managérial

L'apprentissage tourné vers l'opérationnel	
La gestion de l'expérience	L'intelligence de l'expérimentation
- Accumulation positive - Diffusion du savoir durable	- Réflexivité constructive - Interfaçage de compétences transitoires
L'apprentissage tourné vers la stratégie	
La gestion de l'expérience	L'intelligence de l'expérimentation

	<u>Caractères</u>	
Répétitifs		Inédits
Réversibles		Irréversibles
séparables		contextualistes
	<u>Facteurs d'influences</u>	
Interne		En partie externe
Contrôlables		Non maîtrisables
	<u>Résultats</u>	
Aléatoire		Incertains

Source : Koenig in Repérage des lieux RFG, 1994, p 77

Tableau N° 3 : Deux voies d'apprentissage.



Source : Chris Argyris, 1999

Le bref exposé ci-dessus, nous montre bien et la richesse et les complexités du changement et les différentes représentations qu'on a de lui. Le dossier n'est jamais clos.

Cependant, on peut dire pour résumer, (GIORDANO, 1995, p. 168) que le changement semble osciller entre deux pôles :

- Une vision contrainte et passive qui explique le changement comme étant subit et induit.
- Une vision volontariste où le changement est voulu, donc construit et exploité.

2.3. Culture et changement

a). La culture : un problème de définition

Ce n'est pas exclusivement notre objet d'étude, nous nous limiterons donc aux exemples ci – dessus. Nous renvoyons le lecteur à une bibliographie sommaire qui se penche sur les définitions et montre le champ combien vaste des études sur la culture (Carmel Camilleri, 1997, pp. 180-182)

b). Ce qu'est la culture d'entreprise ?

(SAINSAULIEU, 1987, pp. 444-446) dirait que : « les cultures fournissent des cadres, des règles, des images et des valeurs aux individus pour que leur comportement devient social ». La culture est un ensemble de représentation, de codes, et de symboles qui ont le même sens pour tous.

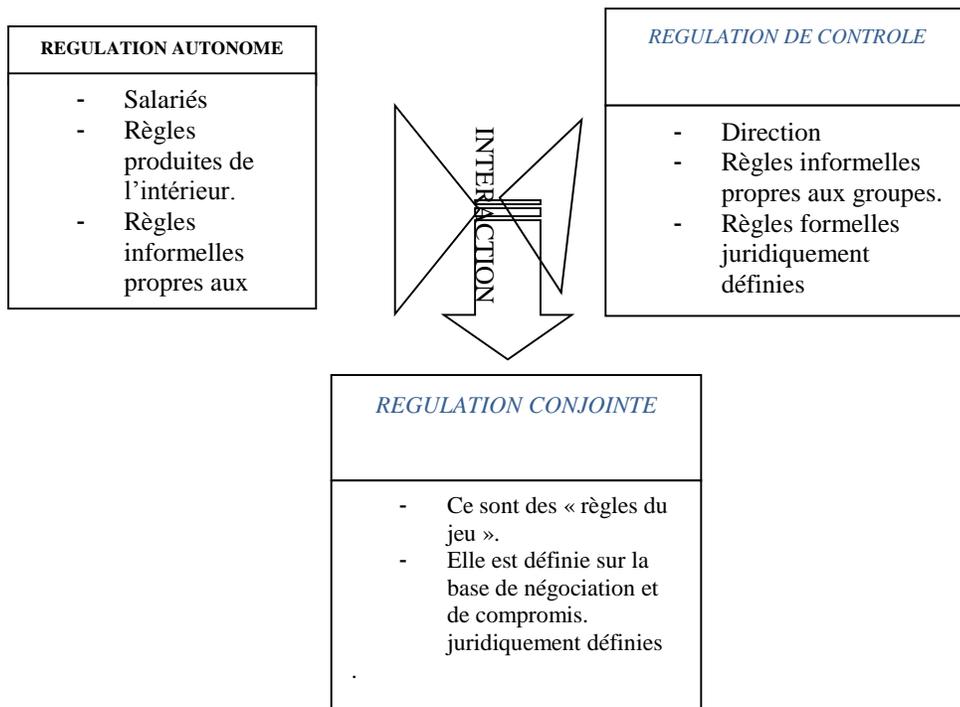
(Reynaud, 1988, p. 11) , définit la culture « comme un capital de traditions qui crée un climat et des manières de faire, mais aussi comme l'ensemble du système de régulation des rapports sociaux dans l'entreprise ». C'est ce qui nomme « la régulation conjointe ». Les acteurs dans l'entreprise produisent des règles du jeu qui sont la base de leur action collective. Ces règles de jeu apparaissent comme des contraintes indispensables à toute action collective. Ces contraintes prennent des formes différentes : contrainte morale de la camaraderie, de la solidarité de médecins, contrainte de règles civiques et juridiques, contraintes techniques, (Voir tableau 04).

Les systèmes d'organisation sont aussi : « un produit culturel se sont « des réponses culturelles aux problèmes rencontrés par les êtres humains dans leur effort d'atteindre leurs objectifs » (M.Crozier, 1997, p. 93), selon le géographe (Claval, 1995, p. 294), c'est admettre que tout groupe humain appréhende la réalité à travers des verres colorés. Le rôle de l'approche culturel est de mettre en évidence la couleur de ces verres.

Cette définition – si générale, peut concerner aussi bien l'entreprise que la société Culture d'entreprise et / ou culture sociétale sa dynamique fonctionne comme un « habitus » comme la matérialisation de la

mémoire collective reconduisant dans les successeurs l'acquis des devanciers » (Pierre, 1980, p. 124).

Tableau N°4 : La Régulation Conjointe Selon J.D. REYNAUD



Source : A. Colin, 1989

La culture est un ensemble de valeurs et de normes partagées, sortes d'obligation, modèles implicites ou explicites auxquelles se conforment les membres d'une collectivité, d'une communauté.

La culture est une force productive réelle (Djamel, 1997, p. 121).

De nombreuses expériences ont montrées cela:

-La gestion à la japonaise, avec sa culture participative, les cercles de qualités (C.C.Q.), le travail a vie l'intégration etc....

-La gestion à l'Américaine sous la bannière du respect du contrat et de l'initiative individuelle.

-La logique de l'honneur et du devoir bien chère au Français (d'Iribarne, 1989, p. 83). Ce dernier juge que la recherche de principes

Connaissances Administratives et Développement des Performances des Institutions Algériennes -Etude de cas-

universels pour la gestion est une action qui n'aboutit pas car il faut savoir adapter les modèles de gestion qui ont réussi ailleurs aux spécificités culturelles de chaque pays.

(BOLLINGER. D, 1987, pp. 82-84) lui, a mis en évidence les variétés d'organisations en fonction des cultures nationales. Sa fameuse étude distingue quatre types d'attitude mentale collective permettant de classer les organisations :

-Distance au pouvoir, refus de l'insécurité (exemple: cas de France).

-Masculinité et individualisme (l'exemple des pays Anglo-saxons).

D'autres auteurs dans les années 1970 (M. Maurice, 1982, p. 113).

Et chez- nous? Comment peut-on appréhender la culture d'entreprise ?

Avec l'approche culturelle, nous avons essayé de montrer que l'entreprise est une organisation humaine aux multiples dimensions. Elle est un lieu de constitution culturelle. Notre approche culturelle de l'entreprise a été à la fois interne et externe, c'est à dire que l'entreprise produit de la culture mais elle est aussi un élément d'un ensemble culturel plus vaste : la société. Cela veut dire, aussi que le changement culturel comme impératif suppose donc : La prise en charge de l'homme dans sa dimension humaine.

Tableau N°5 : caractères culturels de l'Algérien

Ces caractéristiques du travailleur Algérien qui selon Z.Yanat montrent les valeurs et mentalités pré- industrielles.
- Une prédominance à l'oralité avec une importance des échanges directs.
- Une tendance à tourner les situations les plus périlleuses à la dérision.
- Un certain optimisme entaché d'une forme de fatalisme attentiste.
- Ce fatalisme conduit à une remise en cause du changement souhaité.
- Une prédominance du sentiment.

- La région et le terroir sont des points d'attachement d'attraction puissante.
- Une prédominance du respect des groupuscules du terroir sur les règles professionnelles.
- Une attitude traditionnelle donnant un énorme poids à la « parole donnée ».
- Une large dominante ruralo – traditionnelle dans le comportement résumé par les valeurs ci - après :
• Prédominance des valeurs du monde rural.
• Grande influence et attrait des milieux d'origine.

Source: le comportement organisationnel » document ronéotypé

L'entreprise trop souvent instrumentalisée, n'a pas pu produire son propre système de valeurs et pour reprendre (Mebtoul, 1986, p. 63) la « société s'est reproduite dans l'entreprise », les « hommes porteurs à l'usine des structures socio - culturelles de la société locale ».

(KENZ, 1983, p. 230), quant à lui, nous explique que « l'organisation n'était pas perçue comme un auto développement de la société mais comme une greffe qu'il fallait réussir » d'où sa notion de viol culturel. Autant de questions que la société Algérienne est forcée de répondre. En attendant une chose est certaine: les changements tout azimuts en Algérie continuerons de buter contre des résistances, résistances qui se caractérisent par « le syndrome atavique du statu – quo et des privilèges » (BELATTAF, 1997, pp. 98-99).

De toute manière, notre avenir est et reste largement conditionné par notre passé. Une récente recherche sur ce problème est arrivée à la conclusion suivante « l'entreprise Algérienne est marquée par un fort Hiatus culturel. Ce phénomène caractérise l'entreprise dans les éléments de structures, les modes de gestion et les systèmes de commandement, uniformes et bureaucratiques, sont en rupture avec les valeurs les plus profondes qui président aux comportements des salariés en milieu du travail (Daniel MERCURE, 1998, p. 789).

3. Le constat: L'étude de cas

Tout un chacun est d'accord pour dire, aujourd'hui qu'il existe un écart organisationnel et culturel significatif dans nos entreprises Algériennes par rapport à l'entreprise moderne en général. C'est un fait que personne ne peut nier. Nombreuses sont les études qui montrent et qui expliquent cette réalité :

- Dualité entre l'économique et la politique
- Hiatus, culturel qui caractérise encore nos entreprises
- Compétences marginalisés, GRH : une dimension oubliée
- Un déficit en management
- Centralisation du pouvoir de décision
- Absence d'innovation, de motivation
- Absence de projet fédérateur qu'est la culture
- La culture du conflit dû au poids de l'informel

Et la liste pourrait être encore longue.

En un mot, le micro-climat qui caractérise l'entreprise Algérienne n'est en fait « q'une image réduite de la société globale, c'est le social qui est au cœur du travail ». La genèse de l'entreprise est donc à chercher du côté de l'histoire (BENACHENHOU, 1999, p. 67).

En effet, la rupture profonde introduite, après Octobre 1988, par la constitution de 1989 et par les textes législatifs relatifs à l'autonomie, les reformes et la gestion de la force de travail, se veut une remise en cause radicale- du moins dans l'esprit - du système ancien basé sur la notion du statut et de la logique de la soumission de l'individu-citoyen à l'institution étatique (LIABES, 1990, p. 110).

Néanmoins, cette rupture et les changements qu'elle implique, n'est pas seulement affaire de réglementation. « On ne change pas la société par décret ». Le processus d'innovation et de changement suppose un « saut qualitatif du savoir collectif et individuel des différents groupes de la société et des règles à réinventer» (Bouyacoub, 1997, p. 09).

La société réussira t-elle ce saut ?

Ce processus de changement nécessite un nombre de conditions explicites qui déterminent les aptitudes des acteurs face aux problèmes.

Cet ensemble de conditions, nous le nommons : Nouvelle Culture, et dont l'apprentissage managérial, organisationnel en est la leçon première, car il nous faut apprendre « d'autres qualités, relationnelles, d'innovation, de propositions, d'implication, d'arbitrage, de disponibilités » (Zarifian, 1997, p. 435). Qualités qui nous font penser aux attributs de l'entreprise apprenante de Senge 1991.

3.1 Changement et Apprentissage en E.P.E

La rupture de 1988 et les réformes qui s'en suivirent ont permis le réveil combien douloureux de notre société et de nos entreprises Algériennes.

En effet, la décennie 1990-2000, en Algérie, a connue plus de changements, institutionnels, politiques, économiques et sociaux qu'au cours des trente années précédentes de son histoire.

Dans cette mutation- qui continue d'ailleurs- l'entreprise a changé, elle a appris à travailler autrement. Les premières leçons de l'apprentissage managérial et les timides tentatives d'innovation sont pour la plupart des réflexes Tayloristes. Elles traduisent :

-L'effort de rationalisation de la gestion :

Effort concentré, souvent sur le court terme, par des différents plans de redressement, de restructuration, de recentrage de métiers, de filialisation, de privatisation (liquidation). Un nouveau langage s'instaure: compression d'effectifs -redéploiement- formation- mise à niveau- certification pour la qualité (ISO 9000).

-L'effort d'adaptation aux changements que subissent l'individu, l'entreprise et la société.

C'est les premières leçons d'apprentissage managérial, c'est l'acquisition de nouveaux comportements, de nouvelles règles de jeu, de nouvelles stratégies, de nouveaux rapports de force. C'est les jeux politiques dans l'entreprise C'est les premiers réflexes d'adaptation.

3.2 Les limites de l'apprentissage

Dans cette nouvelle dynamique du changement dans ce processus d'apprentissage, l'action du changement tant au niveau de l'entreprise

Connaissances Administratives et Développement des Performances des Institutions Algériennes -Etude de cas-

qu'au niveau de la société globale, a négligé les hommes. Elle a sous-estimé la réalité des rapports très complexes de l'entreprise. On n'a pas tenu compte des représentations des acteurs. On a évacué par contre, les complexités et les résistances.

Le changement, lui, et l'apprentissage en entreprise ont accordé un crédit exagéré aux modèles du management occidental. Nos responsables et décideurs semblent oublier que l'entreprise est aussi le lieu d'apprentissage culturel. Que cette dernière est considérée comme une force productive Guerrid 1997.

Tableau N°6: Les actions du changement en entreprise

Actions	Nature des actions	Stratégie
<p>Actions centrées sur le court terme</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Compression de la pléthore - Redéploiement - Reconversion. - Restructuration : organigrammes – structures – fonctions. - Externalisation de fonctions - Elagage - Sous-traitance - Mesures de discipline : Règlement de travail et convention collective 	<p>Actions pour l'introduction de changements culturels ↓ Gestion opérationnelle (routines) communes à toutes les EPE étudiées.</p>
<p>Actions centrées sur le moyen et le long terme</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nouveau système de motivation : <ul style="list-style-type: none"> • Rémunérations fixe et variable. • Nouvelles primes (de rendement par exemple). - Plan de formation + contrat de formation avec les écoles et instituts de formation (INPED) 	<p>Changements qualitatifs ↓ - Gestion stratégique - Innovations spécifiques à quelques EPE (ECO par exemple)</p>

	+ INFEDOC + IDRH + Ecoles privées (ISTG), etc....) - Filialisation, fusion, liquidation, privatisation. - Partenariat (SITEL, HENKEL) - Recrutement de compétence (cadres, techniciens et ingénieurs)	
Actions relatives à d'autres EPE observées	- Dépermanisation* - Politique de communication - Mise à niveau - ISO 9000 / 2000 - Politique de marketing. - Acquisition nouvelles technologies + Innovation dans le produit.	Exemples de : - La SEROR Tlemcen - HENKEL - ENAD - SITEL – ERIKSON

Les innovations spécifiques nous montrent les capacités qu'ont les cadres pour accompagner le changement. D'autres entreprises ont vécu aussi la première aventure du partenariat (Ex : ENTC- ERIKSON SITEL)

* La Dépermanisation a été faite par l'entreprise SEROR Tlemcen. Action unique en son genre.

Les représentations sociales sont occultées et le changement est seulement conçu comme l'effet mécanique d'une transformation de l'environnement ou comme le résultat d'actions collectives indépendantes des contraintes culturelles. C'est sans doute une erreur, car elle nous a conduites à un « plaquage » de modèles de gestion sans résultat à un genre de Taylorisme assisté par ordinateur (CORIAT, 1990, p. 73).

Cet exemple et bien d'autres nous montre bien, l'absence de la vocation pédagogique du changement, l'absence de plan de restructuration

Connaissances Administratives et Développement des Performances des Institutions Algériennes -Etude de cas-

industrielle locale. Il peut être aussi révélateur d'autres intentions cachées. L'existence de zone de flou, de zone d'ombres, de non-dits sont criards dans nos entreprises Algériennes. Les reformes n'étaient-elles pas qualifiées, par le syndicat UGTA « d'obscurités dans leurs objectifs et incertaines quant à leur finalité ». la crise n'a pas été, pour nous, un excellent maître d'école » (Schumpeter).

3.3 Les enseignements du terrain

L'étude du terrain des entreprises, objet d'étude, nous a permis d'observer et de mettre à jour les conduites du changement. Elle nous a permis aussi de nous interroger sur les logiques des acteurs dans l'entreprise « en mouvement ».

L'apprentissage managérial, au sens de découvertes et d'acquisitions par les acteurs de nouveaux modes rationnels, de nouvelles capacités collectives, se fait au quotidien, le changement a été intériorisé. Le changement se fait en bousculant le système d'action concret existant. Les règles de jeu se modifient, les acteurs développent des comportements d'opportunismes, de retrait créant des résistances conscientes et inconscientes, résistances, qui « tiennent en général aux rigidités sociales et mentales et se manifestent par l'attachement à l'ordre établi, au statu quo aux acquis » (Belattaf, 1997, p. 98). Cette situation crée un véritable blocage des transferts et d'accumulation des compétences, barrant toute route à l'innovation faute d'interaction des compétences dans l'entreprise.

Le changement en entreprise, comme dans la société toute entière reste conditionné par le changement de l'état d'esprit des différents acteurs sociaux. Le changement se gère. Nous devons payer le coût de l'apprentissage pour survivre. La réussite du changement de la société passe inévitablement par la capacité « d'innovation sociale ». La phase de transition nécessairement agitée ne peut être confondue avec l'aboutissement des changements.

4. Conclusion

La conclusion se veut en même temps réponses et interrogations. Réponses aux questions que nous nous sommes posés au début. Interrogations car le dossier n'est jamais clos.

Notre contribution a été, tout juste, de montrer et la richesse et la variété des problématiques du changement.

En effet, l'expérience est trop récente pour être évaluée correctement. Le passage d'une société de monopole à une société de contrat est difficile à réaliser en si peu de temps et sans coûts sociaux, sans résistances.

Le processus du changement en Algérie va donc s'inscrire dans la durée. Pour mieux le saisir, il faut le voir au moins à travers trois aspects :

- Le processus est contradictoire : il conjugue résistances, conflits mais aussi consensus et recherche de solutions.
- Le processus est commandé et divisé et il s'opère à travers un éventail de contingences.
- Il est enfin caractérisé par les tendances d'affirmation d'une économie de marché comme alternative désarticulant les déterminants du projet social initial.

Mais comment réussir le changement ?

Le succès de tout changement nécessite l'acquisition de nouveaux modes de comportements dans tous les secteurs.

Alors il faut commencer par :

- Remettre en cause l'esprit communautaire.
- Casser les segments de féodalités du pouvoir dominant.
- Rompre avec les pratiques du système monopoliste rentier.
- Entamer des actions de déconditionnements des collectifs de travail.

Le management est d'abord représentation donc affaire de culture. Ceci ne peut se faire que :

- Par l'exploitation de toutes les compétences, toutes les intelligences.
- L'apprentissage demeure nécessaire, il facilite la mise en place des structures de changements et l'amélioration du savoir collectif.

4. Liste Bibliographique:

Ali, T. (1997, 03 18). Ressources Humaines Et Stratégie : Approche Globale Et Identification Des Contraintes. (C. d. Développement, Éd.) *Les cahiers du CREAD* , 11 (39), p. 64.

Alter, N. (1996). *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*. Paris, France: Presses Universitaires de France.

BELATTAF, M. (1997, 03 18). modalités et difficultés de la mise en œuvre de la privatisation des entreprises publiques économiques en Algérie. (C. d. Développement, Éd.) *Les cahiers de CREAD* , 11 (39), pp. 98-99.

Belattaf, M. (1997, 03 18). Modalités et difficultés de mise en oeuvre de la privatisation des entreprises publiques économiques en Algérie. (C. d. Développement, Éd.) *Les cahiers du CREAD* , 11 (39), p. 98.

BENACHENHOU, M. (1999). *Crise économique. hogra et tribalisme*. Alger, Algérie: Editions Dahleb.

BOLLINGER. D, H. G. (1987). *LES DIFFERENCES CULTURELLES DANS LE MANAGEMENT: comment chaque pays gere-t-il ses hommes?* Paris: Les Editions d'Organisation.

Bouyacoub, A. (1997, 03 18). La difficile adaptation de l'entreprise aux mécanismes de marché. *Centre de Recherche en Économie Appliquée pour le Développement CREAD* , 11 (39), p. 09.

Carmel Camilleri, G. V. (1997). *Psychologie et culture : Concepts et méthodes*. (A. Colin, Éd.) Malakoff (Hauts-de-Seine), France.

Claval, P. (1995). *La Géographie culturelle*. Paris, France: Nathan Université.

CORIAT, B. (1990). *L'Atelier et le Robot: le fordisme et la production de masse à l'age de l'électronique* (Vol. 1). Paris, France: Christian Bourgois.

Daniel MERCURE, B. H. (1998). Culture et gestion en Algérie. *Relations industrielles* , 53 (4), p. 789.

d'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris, France: Editions du seuil.

Djamel, G. (1997, Avril 01). L'entreprise industrielle en Algérie: les limites d'une acculturation. *centre de recherche en Anthropologie Sociale et Culturelle* , p. 121.

- Gérard, K. (1994, 01 01). L'apprentissage organisationnel: Repérage des lieux. *Revue française de gestion* (97), p. 94.
- GIORDANO, Y. (1995). *Management stratégique et changement organisationnel: quelles représentations?* (G. e. in Rainelli, Éd.) Paris, France: Economica.
- Jean-Pierre Cot, J.-P. M. (1974). *Pour une sociologie politique*. (P. Seuil, Éd.) Paris, France.
- KENZ. (1983). *Monographie d'une expérience industrielle en Algérie- le complexe industriel d'El Hajjar (Annaba)*. Université de paris 8. Paris: centre national de la recherche scientifique.
- LIABES, D. (1990, 03 11). Des statut au contrat: l'émergence du travailleur collectif comme acteur social. (C. d. Développement, Éd.) *Les cahiers du CREAD* , 5 (21), p. 110.
- M. Maurice, F. S.-J. (1982). *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*. Paris, France: Presses universitaires de France (PUF).
- M.Crozier, E. F. (1997). *L'acteur et le système*. Paris, France: Edition du Seuil.
- Mebtoul, M. (1986). *Discipline d'usine productivité et société en Algérie*. Alger, Algérie: O P U.
- Michel, C. (1972). La société bloquée. (c. n. scientifique, Éd.) *Revue française de sociologie* , 13 (2), pp. 282-283.
- Omar, A. (1990). *Le symbolisme et la culture d'entreprise, des abus conceptuels aux leçons du terrain*. Québec: ESKA.
- Pierre, B. (1980). *Le sens pratique*. Paris, France: Les Editions de minuit.
- Raymond, B. (1980). La logique du social. introduction à l'analyse sociologique. (C. N. Scientifique, Éd.) *Revue française de sociologie* , 21 (3), pp. 448-451.
- Renaud, S. (1988). Sociologie de l'organisation et de l'entreprise. *Revue française de sociologie* , 29 (3), pp. 528-531.
- Reynaud, J.-D. (1988, 3 31). Les Regulations dans les organisations: régulation de controle et régulation autonome. *Revue française de sociologie* , 29 (1), p. 11.
- Rocher, G. (1972). *introduction à la sociologie générale: le changement social*. Paris, France: Edition POINTS 13.

Connaissances Administratives et Développement des Performances des Institutions Algériennes -Etude de cas-

SAINSAULIEU, R. (1987). *La régulation culturelle des ensembles organisés dans l'analyse des organisations : une anthologie*. (G. Morin, Éd.) Québec, Canada.

Zarifian, F. (1997, 09 01). La compétence, une approche sociologique. (l. n. professionnelle, Éd.) *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 26 (3), p. 435.