

## Sommaire

Remerciements.....	7
Problématique et présentation .....	9
<b>Anser, L.</b> <i>Conceptions de l'homme et styles de management</i> .....	17
<b>Merani, H.</b> <i>Sociologie et Management</i> .....	41
<b>Cheraïet, M.</b> <i>Aspects de pratiques managériales à Sider</i> .....	53
<b>Mimouni, N.</b> <i>Evaluation des performances</i> .....	61
<b>Soualbia, Z.</b> <i>La communication interne au service de l'entreprise</i> .....	67
<b>Abid, M.</b> <i>L'intelligence émotionnelle</i> .....	77
<b>Boutamine, L.</b> <i>Communication et culture d'entreprise (en Arabe)</i> .....	19
<b>Moulay Hadj, M.</b> <i>Problématique du Commandement et d'encadrement (en Arabe)</i> .....	33
<b>Louafi, Ch.</b> <i>Leadership efficace : modèles et rôles (en Arabe)</i> .....	45



## **Remerciements**

L'organisation de ces journées d'études par le laboratoire d'anthropologie du travail et de l'entreprise a bénéficié du soutien, de la bienveillance et des encouragements de Madame N. REMAOUN, directrice du CRASC.

Les moyens humains matériels et financiers mis à notre disposition ont contribué au succès de cette rencontre. Nous la remercions et lui exprimons toute notre reconnaissance et notre gratitude.

Nous tenons également à remercier Mr M. BARKAT, recteur de l'université Badji Mokhtar de Annaba qui nous a permis d'utiliser les moyens matériels et les locaux de l'université, ce qui a énormément aidé le bon déroulement de cette manifestation scientifique.

Que tous ceux qui ont contribué au bon déroulement de cette manifestation scientifique trouvent ici l'expression de notre gratitude.

**Pr. L. Anser**

**Responsable du laboratoire**



## Problématique

L'entreprise algérienne en tant qu'entité socio-économique traverse une crise profonde qui se manifeste par l'échec dramatique dans l'appropriation des formes modernes de la gestion des ressources humaines et plus particulièrement les aspects comme la circulation de l'information, la communication et le leadership.

Les cadres dirigeants sont surchargés et épuisés par le poids des responsabilités tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Leur autorité semble reposer sur leur charisme personnel plutôt que sur leur compétence technique et managériale. Les cadres intermédiaires sont mal préparés pour assumer la fonction d'encadrement, notamment dans son volet communication. Le reste des employés semblent être mal informés, complètement marginalisés et peu motivés.

Le «culte de la personnalité» et la politisation excessive ont engendré un style de «management paternaliste» et «autoritaire» dont les effets sont dévastateurs sur la performance de l'entreprise et risquent de mettre en péril sa pérennité.

L'objectif de ces journées d'études qui interviennent à un moment décisif dans l'histoire de l'Entreprise Publique Algérienne est de soulever toutes ces questions. C'est pourquoi nous invitons les chercheurs et les cadres des entreprises à exposer leurs points de vue: réflexions théoriques, résultats de recherche empirique, témoignages et récits des expériences du terrain. Nous leur proposons d'engager leur réflexion selon les axes suivants :

### *Les principaux axes :*

1. Management : une perspective ethno- historique.
2. Leadership et encadrement.
3. Gestion et systèmes d'évaluation.
4. Communication interne dans l'entreprise.
5. Communication et culture d'entreprise.

## Présentation

Ce document est le fruit d'un effort collectif ; des universitaires (chercheurs, et enseignants), des cadres d'entreprises et autres participants aux journées d'études. Ils ont tous apporté leurs contributions respectives à la réussite de cette rencontre scientifique. Les formes variaient, mais le but était le même; échanger des idées, des expériences et des points de vue sur l'état de la gestion des ressources humaines. Le résultat a été un bon nombre d'interventions de valeur certaine que nous mettons, humblement, à la disposition des lecteurs.

Dans la première intervention intitulée « Conceptions de l'homme et modèles de management », le Pr. Anser présente une esquisse des différentes conceptions de l'homme qui ont marqué le développement de la littérature sur le management. Son intervention s'articule autour de trois aspects essentiels : les tendances classiques du management représentées en particulier par les travaux de F.W Taylor font l'objet de la première section. Les postulats de départ, les principes ainsi que les conséquences majeures de cette tendance sont brièvement examinés.

La deuxième section rend compte des principales idées du second courant représenté par les théories behaviouristes; en particulier l'école des relations humaines avec ses variantes classiques et modernes: des travaux de recherche menés à Hawthorn par Elton Mayo et ses collaborateurs jusqu'aux contributions plus récentes et qui s'inscrivent dans la même lignée.

Dans la troisième section nous trouverons un exposé succinct des différents modèles de management (autoritariste, paternaliste et participatif). L'intervenant explicitera les postulats fondamentaux et soulignera les principaux objectifs du management participatif. Des schémas explicatifs sont exposés et analysés pour mettre en valeur les différents facteurs qui influent sur le comportement des managers.

La deuxième intervention faite par Mr. Merani pose la problématique de la relation entre la sociologie et le management. L'intervenant soulignera l'existence de deux tendances majeures qui avaient marqué les travaux sur ce sujet. Dans la première, les sociologues ont assumé le rôle de consultants en intégrant dans leurs travaux la problématique et les postulats des managers et des

employeurs. Le savoir produit par ce type de réflexions était plutôt conformiste et gratifiant en vers les pratiques managériales dominantes.

En revanche, la deuxième tendance développera une approche très critique envers le management dans ses fondements théoriques, ainsi que par rapport aux pratiques. Ses protagonistes considèrent les théories classiques comme étant une simple idéologie qui défend les intérêts du capital qui cherche à asseoir sa domination sur la force du travail. Cette approche est représentée par le courant marxiste qui s'est intéressé à l'analyse du procès du travail capitaliste (Braverman 1979, Edwards 1981. Buroway, 1982, 1984, Hyman 1982, 1985)\*.

Dans cette intervention Merani fait une synthèse de ces travaux et montre leur limite. Il considère que la sociologie peut et doit apporter son concours à l'étude des phénomènes liés ou management des entreprises.

Dans son texte « Management à Sider », Mr Cheraiet, cadre à Sider et sociologue de formation, retrace l'expérience de management à Sider. Il rappelle ce qui était convenu d'appeler « l'âge d'or de Sider » au début des années 1970. A cette époque, la sidérurgie possédait un grand potentiel: des nouvelles technologies, l'expérience et la volonté des hommes.

Le « commandement » de l'époque était efficace et avait favorisé l'apprentissage des collaborateurs à l'autonomie et à la prise d'initiative. Malheureusement, à la fin des années 1970 la gestion moderne et performante, l'évaluation des compétences n'étaient plus la priorité des managers. Par contre, un regain d'intérêt aux techniques de management modernes a été enregistré au milieu des années 1980. La qualité, la participation, la communication, l'évaluation des compétences etc....sont devenues par la suite des sujets d'actualité. Un intérêt croissant, pour la recherche dans ce domaine, a été remarqué et plusieurs études ont été réalisées par des chercheurs de renom en sciences sociales.

La troisième étape est celle des grandes réformes des années 1990. Elle s'inscrit dans le contexte mondial d'ouverture économique, de libéralisation et de mise en place des plans d'ajustements structurels

---

\* l'auteur ne fait pas malheureusement de référence à tout ces travaux, c'est moi qui fait cette remarque. (Pr. Anser)

ordonnés par les institutions financières internationales (FMI, BIRD). Mais ces réformes se heurtèrent à des résistances multiples et plus spécialement à la dégradation des conditions de sécurité favorisée par la crise politique que connaît le pays depuis les événements de 1992.

Ainsi, l'intérêt du management des ressources humaines a été renvoyé aux calendes grecques. Il a fallu attendre la fin des années 1990 pour enregistrer un regain d'intérêt pour le sujet et cela à la suite de la restructuration de Sider en 23 filiales autonomes. Alfasid fut le produit de ce célèbre processus de restructuration. Elle a rencontré d'énormes difficultés financières et techniques. En 2002, ESPAT, le géant sidérurgique d'origine Hindou a conclu, après de longues négociations, un marché avec le gouvernement Algérien et pris la majorité des actions de la première et fameuse entreprise Algérienne de sidérurgie.

Dans son intervention sur la performance. Mimouni se demande si les entreprises publiques sont dotées d'un système d'évaluation de performance. Aidé par sa longue expérience de cadre d'entreprise à SIDER et de sa formation de sociologue, Mr. Mimouni apporte quelques éléments de réponse :

En premier lieu, Il propose des définitions des concepts clés : évaluation, performance, compétence. Ensuite, il retrace le chemin parcouru par les entreprises dans ce domaine. Il insiste sur le fait que les dirigeants d'entreprises ont marginalisé le volet des ressources humaines. Une situation qui s'est traduite par l'absence de plan de carrière, de gestion prévisionnelle des ressources humaines, de plan de développement et d'évaluation des potentiels.

L'évaluation des performance semble selon Mimouni déranger beaucoup de dirigeants et gestionnaires. Elle dévoile les tendances autoritaires de ces derniers, érigées en règles de gestion. Le système dit « Prime de Rendement Individuelle » (PRI) est donné comme mauvais exemple d'évaluation. « C'est un système où l'effort n'est ni mesuré ni quantifié ». Il est donc source d'arbitraire, de mécontentement et de conflits. En revanche, l'auteur propose une nouvelle approche d'évaluation basée sur la notion de gestion par objectifs.

Un autre texte qui traite l'un des sujets brûlants de la gestion des ressources humaines, il s'agit de la communication interne de l'entreprise. Définissant l'entreprise comme un système complexe de

rapports sociaux, M<sup>elle</sup>. Soualhia montre l'importance stratégique de la communication dans la vie de l'entreprise moderne.

L'intervenante insiste sur le fait que la communication interne est avant tout un moyen du management moderne et une des fonctions du management des ressources humaines. Les objectifs réalisés par cet outil de gestion sont multiples: la motivation des collaborateurs, la libre expression des opinions, le développement de la créativité, de l'imagination, la création des espaces de dialogue et de concertation. L'entreprise a besoin d'une politique de communication qui associe « logique et intuition » pour répondre à des questions diverses, telles que : que dire ? à qui ? quand et comment ? dans quel but et avec quel moyen ? Autant de questions importantes auxquelles les dirigeants des entreprises ne peuvent plus échapper.

Communication et culture des entreprises sera le thème présenté par M<sup>elle</sup> Boutamine : elle rappelle l'importance pour les sciences sociales de considérer l'entreprise comme acteur social majeur dans le processus du changement sociétal global et comme lieu de création de culture ayant son incidence sur la mobilisation des ressources humaines et les styles de management.

M<sup>elle</sup> Boutamine retrace les transformations vécues par l'entreprise publique en Algérie et pose les jalons d'un management moderne: décentralisation et délégation du pouvoir, communication efficace, la co-gestion, gestion par objectifs et management participatif.

Le texte termine sur une note très intéressante disant que l'entreprise n'est plus un simple lieu de production des valeurs marchandes. Mais surtout un espace de production des valeurs symboliques, de nouvelles cultures qui lui permettra de relever les défis de la mondialisation

Mr. Moulai-Hadj propose une réflexion sur le commandement et l'encadrement dans l'entreprise publique. Il s'intéresse surtout aux rapports cadres- ouvriers. Il nous rappelle que, dans l'entreprise publique, ces rapports ont été modulés au gré des changements politiques et idéologiques. Ainsi, il analyse les rapports cadres- ouvriers pendant deux étapes historiques majeures. Celle d'avant octobre 1988, et celle d'après.

La première a été surtout marquée par l'application de la Gestion Socialiste des Entreprises (GSE) depuis 1971. Les ouvriers avaient exercé des pouvoirs importants par le biais des instances représentatives comme le bureau syndical, les AG et les Conseils. Les instances politiques ont réussi à entretenir un consensus fragile entre l'encadrement et les ouvriers. L'après octobre 1988 a été une étape très mouvementée et marquée par une forte poussée des actions contestataires, grèves, lockout, etc. On a enregistré un nombre de grèves jamais atteint auparavant dans l'histoire du pays. Les ouvriers contestaient aux cadres leur légitimité de commander et de diriger les entreprises.

Les rapports cadres-ouvriers dans la période de libéralisation à partir de la deuxième moitié des années 1990 font l'objet de la dernière partie de son intervention. Il souligne que les rapports ont pris une tournure positive avec la reconnaissance mutuelle des deux groupes. Un changement expliqué par la conscience accrue des deux parties des défis et dangers qui les guettent avec l'avènement de la globalisation.

M<sup>elle</sup> Louafi aborde le thème du leadership et de sa fonction dans l'entreprise. Elle en trace l'historique, son évolution et ses formes.

Elle nous présente les principaux modèles de leadership : ceux développés par les classiques comme Kurt Lewin, d'autres, plus récents proposés par Black et Mouton dans leur célèbre continuum 'production oriented versus personnels oriented management'. Enfin, un modèle plus actuel développé par Tannenbaum et Schmidt basé sur le continuum: l'autoritarisme du chef contre l'autonomie des employés.

Le dernier texte intitulé « intelligence émotionnelle » est présenté par Mr. Mourad Abid. Un sujet relativement nouveau et très riche d'enseignements pour les praticiens. L'intelligence émotionnelle est définie comme étant : l'ensemble des facultés essentielles à la maîtrise de soi et des relations avec les autres. Cette approche a vu le jour avec le développement complexe du système éducatif en particulier, pour s'étendre ensuite aux autres secteurs de la vie professionnelle et sociale.

L'intelligence émotionnelle repose sur cinq piliers : la conscience de soi, la maîtrise de ses émotions, la capacité de se motiver, l'empathie et la maîtrise des relations avec les autres. Les applications de cette méthode sont multiples et variées en particulier dans la vie professionnelle. Les managers des organisations de toute sorte et les

pédagogues sont peut être les plus concernés. La méthode est déjà en vogue depuis un certain temps au USA ou plusieurs projets et programmes sont en cours dans les établissements d'enseignement et les institutions publiques. Reste à voir dans quelle mesure elle serait bénéfique pour les gestionnaires des entreprises en général et si ces derniers seront éventuellement formés pour l'utiliser.

*Pr. Layachi Anser  
Responsable du Laboratoire Anthropologie du  
Travail et de l'Entreprise, CRASC*



# Conceptions de l'homme au travail et styles de management

*Layachi ANSER* \*

## 1- La perception de l'homme au travail.

Depuis les premières recherches effectuées dans le monde du travail, on a constaté l'émergence de points de vue divergents sur la nature humaine. Il y avait ceux qui considèrent l'homme comme un être doté d'intelligence et de bon sens, guidé par un sens aigu du calcul des coûts et des avantages. Donc un être essentiellement rationnel. Et ceux qui le voyaient plutôt comme un être submergé et guidé par ses sentiments, et donc foncièrement irrationnel. Ces derniers s'intéressaient aux comportements et motivations des hommes. C'est pourquoi ce courant était considéré comme un courant behaviouriste.

Le premier courant émergea suite aux travaux de recherche menés par F. W. Taylor, Henry Fayol, et Max Weber. Tous développaient une vision rationaliste de l'homme, appelée ensuite Taylorisme après F.W. Taylor, fondateur, au début du vingtième siècle, de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) / Scientific Management. Il y a aussi la contribution de Henry Fayol dont l'œuvre principale: **L'administration générale et industrielle** est publiée elle aussi au début du 20<sup>e</sup> siècle.

Quand au second courant, il porta le nom de **l'école des relations humaines**. Un courant qui se développa suite aux travaux de recherche menés par un groupe de chercheurs conduit par Elton Mayo, professeur de psychologie sociale à l'université de Harvard.

Mais, ceci ne signifie guère que les chercheurs qui venaient après, en s'identifiant à l'un des ces courants de pensée, acceptaient nécessairement les idées avancées par ces pionniers. Car l'approche n'est qu'une manière de voir et d'interpréter les choses plutôt qu'une

---

\* Professeur de sociologie à l'université de Annaba et responsable du Laboratoire *Anthropologie du Travail et de l'Entreprise* au CRASC

identification à certaines idées précises, même si ces dernières venaient des pionniers.

Ainsi les héritiers modernes de Taylor sont les spécialistes du management, mais ils le suivent seulement dans des domaines tels que ; l'application des mathématiques et d'autres outils de mesure à l'étude des problèmes liés au travail. Mais ils ne partagèrent point ses positions sur la meilleure manière d'élever la productivité, ou d'améliorer les relations de travail.

Le même constat est vrai pour les disciples et sympathisants de Mayo. Chercheurs et praticiens, ils considéraient la fonction management du point de vue de la psychologie ou celui de la sociologie. Ils s'identifièrent au courant dit behaviouriste représenté par «l'école des relations humaines », sans, pour autant, accepter les idées de Mayo. En réalité, ils ont même mis en cause certaines de ses idées en considérant que la situation dans les entreprises était beaucoup plus complexe que Mayo et ses collaborateurs ne le pensaient.

Dans la première partie de ce texte nous exposerons les postulats de départ qui fondent ces différents courants, leurs principes fondamentaux et les conséquences logiques qui résultent des ces principes et postulats. Ensuite, nous examinerons les styles du management développés par des recherches et des pratiques qui ont marqué ce domaine depuis le début du vingtième siècle. Cependant, l'accent sera mis sur le management participatif considéré comme le fruit des efforts conjugués entre chercheurs et praticiens.

### ***1- Le courant rationaliste ou Taylorien.*** (F.W. Taylor, P. Simon et R. Larose).

Ce courant est appelé rationaliste du fait que ses défenseurs se basent sur un postulat majeur. Ils ont une conception de la nature humaine qui trouve ses racines dans la philosophie des Economistes utilitaristes. Une théorie selon laquelle l'homme est fondamentalement un acteur calculateur qui poursuit ses intérêts et cherche à maximaliser ses plaisirs et à minimiser ses douleurs. Un bon nombre de techniques utilisées aujourd'hui par les gestionnaires relève de ce mouvement connu sous le titre de l'Organisation Scientifique du Travail (OST). Le mouvement a suscité un grand intérêt parmi les chefs d'entreprises durant les deux premières décennies du 20<sup>e</sup> siècle. En effet, Taylor, considéré depuis comme le pionnier de la gestion moderne, a jeté les

fondements de ce qu'on appelle l'engineering industrielle que lui même appela Scientific Management.

En bref Taylor proposa un système constitué de trois éléments :

1. un plan différentiel pour le travail en pièce qui permettrait aux ouvriers de gagner des salaires plus élevés sur la pièce lorsque un certain niveau de production était atteint. Le prix de pièce serait appliqué au rendement total et non seulement à la partie supérieure au niveau prédéterminé.
2. développer le niveau de la productivité et de la production grâce à un système de calcul du temps des mouvements jugés nécessaires pour la réalisation des tâches déterminées auparavant.
3. la programmation précise afin d'assurer l'utilisation optimale des mouvements, donc de l'énergie, des outils et des machines.

Il y a évidemment d'autres éléments, mais Taylor lui même considérait que l'importance de son système réside dans le fait qu'il susciterait une « révolution dans la pensée » des gestionnaires et des ouvriers. Il était convaincu que les ouvriers et les employé(e)s accepteraient, sans problème, de redoubler l'effort lorsque cela leur rapporte un plus. Les gestionnaires, bénéficiant de l'augmentation de la productivité, concéderaient plus facilement des augmentations de salaires. Le plus important dans tout cela est la résolution définitive des différents opposants les deux parties ; puisque la quantité du travail ainsi que les salaires seraient déterminés par des procédés scientifiques. Et c'est là le cœur de la « révolution Taylorienne ».

Le courant dit rationaliste, ou Taylorisme, se base donc sur quelques postulats de départ dont les plus en vue sont:

1. le travailleur à des motivations essentiellement économiques.
2. le travailleur est un être rationnel qui à un comportement logique.
3. l'homme est par nature un tricheur, c'est pourquoi il faut instaurer un système de contrôle de l'activité des individus.
4. la productivité se mesure par l'efficacité des comportements qui exprime en même temps le respect des procédures.

### ***1.1. Principes fondamentaux du courant rationaliste***

#### **▪ Principes organisationnels :**

1. L'instauration d'une division du travail fondée sur la spécialisation.
2. Chaque employé (e) se réfère à un responsable unique.
3. Un système de règles et de procédures écrites.
4. Rationalité du processus de décision fondée sur l'expertise.

#### **▪ Principe de l'unité de commandement :**

Les ordres devraient venir d'un seul supérieur pour éviter :

1. les conflits d'autorité, de pouvoir et les différences dans la définition des tâches.
2. la confusion qui pourrait s'installer suite à la multiplication des sources de pouvoir (anarchie, déviance, laisser faire...).

#### **▪ Le principe d'exception :**

Ce principe se réfère à la distinction entre les décisions de routine et les problèmes importants qui aident à gérer l'économie de temps et la délégation rationnelle des pouvoirs.

#### **▪ Le principe de la surface de contrôle :**

Ceci nous renvoie à trois processus majeurs qui constituent un aspect essentiel de la gestion scientifique des organisations à savoir :

1. Multiplication des niveaux hiérarchiques.
2. Dilution des responsabilités.
3. Surfaces d'influence directe étalée sur 5 à 6 personnes.

### ***1.2- Conséquences majeures :***

Les postulats théoriques du courant rationaliste et les principes qui s'ensuivent ont, non seulement, engendré plusieurs déficiences comme celles mentionnées plus haut, mais ont entraîné en plus des conséquences sérieuses à la fois sur le plan théorique et dans la gestion

quotidienne des organisations. Les plus importantes conséquences sont :

- a- Les hommes employés par l'organisation sont à la fois rationnels et passifs. Ceci reflète la réalité des organisations où les hommes poursuivent leurs intérêts individuels et immédiats tout en évitant de prendre des initiatives.
- b- les hommes préfèrent la sécurité d'une tâche précise aux risques qui accompagnent toute liberté. Ce comportement découle directement de la situation précédente et la renforce.
- c- Les règles du taylorisme ont ignoré les réalités psychologiques des groupes sociaux et notamment les groupes informels.

### ***1.3- Conclusion :***

A partir de ces principes fondamentaux se dégagent certaines idées qui reflètent des conclusions logiques. Différents chercheurs et commentateurs de la sociologie des organisations et du management avaient souligné ces conclusions :

- L'absence de leadership.
- L'absence ou manque flagrant de délégation de responsabilité.
- L'absence de formes claires et explicites de l'autorité.
- L'absence de contrôle direct et efficace sur le travail.
- Le titre de chef n'assure plus, automatiquement, l'influence psychologique qu'il devait déterminer.
- Il est devenu évident que l'autorité d'un individu dépende de plusieurs facteurs : circonstances, compétence réelle, adhésion des subordonnés, expérience, mérites personnels, etc.

## ***2- Théories d'organisation formelle.*** (H. Fayol, L. Urwich, J. D. Mooney, A. C. Reyley).

Les théories formelles des organisations représentent une des variations les plus répandues du courant rationaliste. Elles représentent aussi un développement de la réflexion théorique comme celle de Max Weber sur « le type idéal de la bureaucratie » et des recherches empiriques entamées durant des périodes différentes et dans des lieux différents, notamment aux USA et en France. Les chercheurs les plus connus sont H. Fayol, L. Urwich, J.D. Mooney et A.C. Reyley.

Les théories formelles se basent, en plus des postulats du courant rationaliste cités plus haut, sur quelques principes fondamentaux qui les caractérisent par rapport aux autres théories des organisations, notamment les plus récentes.

1. Hiérarchie stricte.
2. Structure autoritaire.
3. Influence de la hiérarchie.
  - 3.1- Forte en haut de l'échelle.
  - 3.2 - Nulle aux bas niveaux

### **3 – Le courant behaviouriste : L'école des relations humaines.**

(Elton Mayo, Herzberg, Argyris, Mac Gregor, Follett, Lewin, Lickert)

Comme Taylor et ses collègues du mouvement rationaliste, Elton Mayo (1880-1949) et ses disciples (Herzberg, Argyris, Mac Gregor, Follett, Lewin, Lickert.) s'intéressaient essentiellement au problème de la gestion et ses effets probables sur les travailleurs au bas de l'échelle. Cependant, sa théorie était tout à fait différente. A ce sujet il n'avait pas été seulement critique du Taylorisme pour sa négligence du facteur humain, mais il a poussé sa critique au point de considérer le facteur économique sur lequel insista Taylor comme beaucoup moins important que les attitudes, les sentiments et tout l'aspect irrationnel de l'être humain.

Elton Mayo a donné un cachet psychologique à son œuvre, étant un professeur de psychologie sociale et de la recherche industrielle au Collège Supérieur des Affaires de Harvard pendant les années 1927-1947. Il a, ensuite, exercé une grande influence sur le développement des sciences sociales, sur les étudiants ainsi que les gestionnaires et les praticiens de l'époque. La majorité de ses travaux repose sur les expériences faites aux usines de Hawthorne de la Western Electric Company où il dirigeait un groupe de chercheurs à la demande de ladite compagnie pour étudier les effets des conditions de travail sur la productivité pendant les années 1927-1933. Ses recherches se soldaient par une critique sévère à l'égard du courant rationaliste ou Taylorien que nous pouvons résumer dans les points suivants :

- L'attention est trop centrée sur la tâche à accomplir.
- L'organisation rationnelle du travail était considéré comme suffisante.
- L'efficacité au travail se mesure par le degré de contrôle exercé par la hiérarchie.
- La division du travail en tâches élémentaires était la tendance dominante.
- Sélection et entraînement des ouvriers pour une tâche déterminée.
- L'exercice d'une pression constante sur les ouvriers.

Les modalités de l'organisation décrite en haut sont considérées non seulement, insuffisantes, mais surtout dangereuses pour le moral des employé(e)s, et par conséquent porteuses d'effets négatifs sur la productivité. Fort de ces critiques, les sympathisants de ce courant behaviouriste avancent les propositions suivantes qui fondent une nouvelle vision de management:

1. Il faut motiver les valeurs personnelles des individus.
2. Le subordonné doit sentir le supérieur comme étant :
  - Amical et non hostile.
  - Confiant dans ses capacités.
  - Capable de le comprendre et de l'aider dans les cas difficiles.

#### ***4- Nouvelles tendances du courant behaviouriste :***

Le courant des relations humaines a inspiré beaucoup de chercheurs surtout durant la deuxième moitié du vingtième siècle. Des critiques et des améliorations ont été apportées à l'égard des idées développées par Elton Mayo et ses collègues. Les chercheurs s'intéressent particulièrement à des sujets liés aux attitudes des employé(e)s au travail, les facteurs de motivation, la satisfaction au travail, le moral etc. l'objectif majeur de ces travaux était de révéler l'impact que ces facteurs pourraient avoir sur la productivité et le climat social dans les entreprises. Et, par conséquent, influencer le comportement des

employé(e)s et des dirigeants et, en fin de compte, proposer des nouvelles stratégies de management. Des stratégies faisant face aux mouvements croissants de contestations syndicales et sociales qui accompagnaient les politiques économiques et sociales de l'après guerre. Ces politiques qui mettaient l'accent sur la productivité et la concurrence pour conquérir un marché mondial en expansion sous la domination des forces capitalistes modernes (les sociétés multinationales, les cartels et les complexes militaro-industriels).

Dans le gros lot des recherches réalisées durant cette période il y avait notamment deux contributions qui méritent, à notre avis, d'être citées ici, celle de Herzberg et de Mac Gregor.

#### **4.1- Frederik Herzberg :**

Dans ses recherches sur les motivations et la satisfaction au travail Herzberg développa la thèse selon laquelle la satisfaction au travail est influencée par deux genres de facteurs. Il y a ceux qui génèrent le mécontentement et ceux qui produisent la satisfaction.

- a- les facteurs de maintenance, appelés aussi facteurs d'hygiène, sont responsables du degré de mécontentement ou d'insatisfaction chez les employé(e)s. Parmi ces facteurs on trouve, notamment, la rémunération, les relations de travail et les conditions de travail.
- b- Les facteurs de motivation ou de satisfaction qui contribuent, évidemment, à l'émergence des attitudes positives envers le travail et l'entreprise. Herzberg cite parmi ces facteurs l'attraction du travail, la responsabilité et les chances de promotion etc.

#### **4.2- Mac Gregor :**

Les recherches menées par Mac Gregor aboutissaient à la formulation de ses deux célèbres théories; X et Y. La première nous révèle le profil type de l'employé(e) non motivé et qui n'a aucun intérêt dans le travail qu'il faisait. La seconde, par contre, donnait la description de l'employé(e) motivé. Il est à noter que Mac Gregor faisait allusion, dans les deux cas, au style de management approprié.

1- *La théorie X* : le profil de l'employé(e) selon cette théorie que Mac Gregor nous proposa est caractérisé par un bon nombre d'éléments qui

faisaient ressortir le caractère essentiellement négatif des attitudes des employé(e)s envers le travail. L'employé (e) a les caractéristiques suivantes :

- Dépourvu de toute ambition.
- Refuse de prendre des initiatives.
- Aversion pour le travail.
- Absence des objectifs personnels.
- Recherche la sécurité et rejette la responsabilité.



Le **mode de gestion** approprié à ce profil est le **style autoritaire**.

**2- La théorie Y :** les caractéristiques de l'employé(e) définies par cette théorie sont tout à fait différentes de celles avancées dans la première théorie X. Ils révèlent l'autre face cachée que les employé(e)s pourraient avoir quand les conditions sont favorables et le style de gestion totalement différent. Les principales caractéristiques des employé(e)s sont :

- Une tendance naturelle pour le travail.
- Ambition, imagination et sens de l'initiative.
- Recherche de la responsabilité.
- Motivation par les objectifs.
- Un potentiel intellectuel sous-exploité.



Le **mode de gestion** approprié à ce profil est le **style démocratique ou participatif**.

**4.3- Maccoby : le développement personnel.**

Maccoby est l'un des chercheurs qui contribua au développement du courant behavioriste de l'école des relations humaines. Il s'intéressa aux problèmes de gestion des ressources humaines dans les entreprises modernes et proposa ainsi une théorie du développement personnel. Il a identifié trois éléments essentiels pour la compréhension du comportement des acteurs :

- 1- le développement de la personnalité dépend des valeurs suivantes : la survie, le contact humain, l'information, le sens, le plaisir, la maîtrise, la dignité.
- 2- L'ère du techno-service : « la mise en œuvre du savoir organisé et des techniques d'information et de communication dans l'intérêt du client. »
- 3- La typologie des caractères sociaux : qui révèlent les caractères et leur valeurs

types		caractères	valeurs
L'expert	→	excellence technique, compétence professionnelle	maîtrise, accomplissement
Le <del>so</del> contact humain	↘	Aide les gens à répondre à leurs besoins	Contact humain
Le loyaliste	→	défend et maintien l'ordre	survie
L'innovateur	→	créé et pratique une stratégie de concurrence	le jeu pour le plaisir de jouer et gagner
Le personnaliste	→	entretient une bonne entente, occasion d'apprendre, progresser, acquérir l'indépendance	maîtrise, jeu, plaisir, connaissance.

**5- Evolution des systèmes de gestion :** Lewin, E.Berne, Maslow, Lickert,)

Les recherches qui se réclament du courant des relations humaines se sont multipliées depuis la fin de la deuxième guerre, et surtout durant les années cinquante et soixante. Les modèles les plus récents dans le

domaine du management se basent sur les résultats de ces recherches effectuées principalement aux USA. Nombre de chercheurs, notamment, en psychologie sociale comme Lewin, Maslow, Erickson, E. Berne, Lickert, Plott et d'autres ont contribué au développement des modèles de management qu'on connaît aujourd'hui, et qui sont au nombre de quatre :

- 1- Système de gestion autoritaire exploiteur.
- 2- Système de gestion autoritaire paternaliste.
- 3- Système de gestion consultatif
- 4- Système de gestion participatif.

Dans la partie suivante, nous exposerons d'une manière très schématique les caractéristiques de chaque mode de gestion.

### ***5.1- Système autoritaire exploiteur.***

Ce mode de gestion est considéré comme étant le plus ancien. Il se développa depuis le début de la révolution industrielle en Europe au dix-huitième siècle, pour se vulgariser ensuite par le Taylorisme et le Fordisme durant la première moitié du vingtième siècle. Ses caractéristiques les plus répandues sont :

- Les dirigeants utilisent surtout la crainte, la menace, les sanctions.
- Les communications, peu nombreuses, sont généralement descendantes et avec de grandes déformations.
- Absence d'empathie entre les chefs et les subordonnés.
- Il n'y a pas d'esprit d'équipe.
- Les décisions sont prises au sommet sans consultation des subordonnés(cadres y compris.)

### ***5.2- Système autoritaire paternaliste.***

Ce mode de gestion représente une relative amélioration en vue de faire face au mouvement de contestation et aux échecs répétés du modèle précédant. Ses caractéristiques les plus importantes sont :

- Les décideurs utilisent récompenses et sanctions.
- Les subordonnés ont une attitude sournoise avec une faible conscience de leurs responsabilités.

- Les cadres- à tous niveaux - filtrent les informations montantes à ce que le chef souhaite entendre.
- Seules quelques décisions sont prises au niveau inférieur.

### **5.3- Système consultatif.**

Le modèle consultatif représente un grand saut en avant et un progrès certain dans la gestion des entreprises. Il est considéré par beaucoup de chercheurs comme un tournant décisif dans le développement de la pensée et la pratique managériale. Ses caractéristiques sont les suivantes :

- Les managers cherchent à impliquer les subordonnés dans les décisions mais sans que ces derniers aient une réelle influence.
- Les communications sont à la fois ascendantes et descendantes (mais jamais circulaires) et transmises avec fidélité.
- Il y a des rapports laborieux de communication.
- Les employé(e)s ont une certaine motivation.
- Le travail de groupe est encouragé.

### **5.4- Système participatif :**

Ce mode de gestion est considéré comme étant le plus récent et le plus efficace dans l'histoire de l'évolution des formes de contrôle depuis l'avènement de la révolution industrielle. Il est le fruit de la synergie de plusieurs facteurs objectifs et subjectifs. Il témoigne aussi d'un long processus de maturation des luttes sociales et de l'évolution des attitudes des managers et de leurs stratégies. Comme mode de management, il se distingue des autres modes par certains points essentiels.

- Le management fait régulièrement recours aux groupes pour prendre les décisions, pour régler les conflits, pour établir des objectifs.
- Renforcement de la communication dans tous les sens, vertical, horizontal, circulaire.
- Les contrôles sont largement décentralisés et effectués à posteriori.

Vue l'importance du système de management participatif, nous allons nous attarder un peu plus sur ce point. Il s'agit de voir comment

il était conçu et perçu par des chercheurs différents s'identifiant au courant des relations humaines à des intervalles différents dans l'évolution de ce mouvement.

## **6- Management participatif : principes et objectifs.<sup>1</sup>**

Des chercheurs d'origines variées et de tendances intellectuelles et idéologiques différentes ont contribué de manière variée à la définition des principes fondamentaux du management participatif. Cependant, il est tout à fait difficile de présenter, dans cet espace limité, le bilan complet de ces tentatives. C'est pourquoi nous allons nous contenter de donner quelques exemples.

**6.1- Les principes :** nous allons énumérer quelques uns des principes fondamentaux de ce mode de management selon l'avis de trois chercheurs bien connus :

### **Lickert :**

- Motiver les subordonnés.
- Développer les valeurs personnelles.
- Prise en compte, au sein de l'organisation, de l'importance de l'homme et de son utilité.
- Ces sentiments doivent être d'abord éprouvés par l'individu au travail.

### **M.P.Polett :**

- La simple soumission des subordonnés est insuffisante pour avoir une organisation permanente. Il faut une participation à tous les niveaux par l'imbrication et l'intégration.
- La responsabilité découle des fonctions exercées : on est responsable de quelque chose, on n'est pas responsable devant quelqu'un (une personne).

---

<sup>1</sup> J'ai consciemment évité de prendre une position ouvertement critique envers cette littérature dont je ne partage ni les postulats ni le cadre référentiel et encore moins les objectifs. Je me suis donc limité à faire un simple exposé.

- On ne peut obtenir des gens un travail satisfaisant si on ne fait qu'exiger et ordonner.
- Si la gestion est réalisée sous forme d'ordres, elle suscitera, inévitablement, une forme de résistance en réaction.
- Les ordres doivent découler des faits et non les faits des ordres.
- La responsabilité doit être toujours conjointe.
- Leadership multiple ; encourager les initiatives à tous les niveaux.
- Pouvoir avec et non pouvoir sur..., encourager la délégation de l'autorité.

### **Maslow**

- satisfaction des besoins de l'homme au travail.

1- Besoins physiologiques : sécurité, emploi, salaire, logement...etc.

2- Besoins psychosociaux : appartenance, intégration, reconnaissance.

3- Besoin d'autoréalisation : promotion, épanouissement dans l'organisation et en dehors d'elle.

**6.2- Les objectifs** : beaucoup de chercheurs s'accordent à dire que le management participatif tend vers la réalisation des objectifs suivants :

Mobilisation —▷ capacités non-utilisées —▷ amélioration, efficacité.

- Diminution de la résistance au changement —▷ association du plus grand nombre au processus de changement.
- Appropriation du changement.
- Satisfaction des besoins fondamentaux de l'homme.
- Convergence des besoins des acteurs avec ceux de l'entreprise.
- Amélioration de la performance.
- Encouragement de l'innovation managériale à travers de nouveaux modèles d'organisation intégrant la participation.

### **6.3- La participation : stratégie de reconnaissance et de légitimation**

« La participation est donc un processus stratégique: puisque participer à l'organisation, à ses objectifs, à la prise de décision, y adhérer pleinement et porter l'image positive signifie enfin de compte :

- ❑ Mettre ses ressources et savoir au service d'objectifs de l'organisation que l'on se met à partager puis à défendre.
- ❑ Mais aussi, prendre le risque de s'affronter à d'autres (ce qui est dynamique), hiérarchie, collaborateurs et collègues : en remettant perpétuellement ses compétences en jeu, en les améliorant, en recherchant à les enrichir...tout en mettant, sans cesse, en jeu ses relations de «pouvoir» pour mieux acquérir une **autorité** reconnue par les collectifs. (M. Crozier et E. Friedberg : l'acteur et le système).

## **7- Les dimensions du management moderne :**

La récente littérature sur le management est caractérisée par deux éléments majeurs ; en premier lieu son abondance, et en deuxième lieu son caractère utilitariste bien prononcé. Aujourd'hui, les travaux de recherche en dépit des orientations différentes, voire opposées et contradictoires des chercheurs, font l'unanimité, ou presque, sur trois grandes dimensions du management. Chacune de ces trois dimensions pointe vers un constituant fondamental de l'entreprise moderne.

**7.1- L'esprit de l'entreprise :** cette dimension considérée comme la plus ancienne dans les stratégies managériales peut être schématisée de la manière suivante :

- Souci d'efficacité.
- Souci de définition précise et de répartition des rôles.
- Orientation vers l'avenir.
- La créativité et le sens de l'opportunité.

**7.2- Considération pour les personnes :** comparée à la première, la deuxième dimension est plus récente, et peut être tracée dans ses lointains origines aux recherches réalisées dans la perspective des relations humaines, surtout dans ses versions les plus récentes (Maslow, Lewin, Herzberg, Maccoby etc.), elle se réfère aux éléments suivants:

- Reconnaître la valeur des personnes, le leur dite, remarquer les réussites, les progrès.
- Donner aux collaborateurs des tâches ayant une unité, un sens et un contexte (les informer sur le tout).
- Faire de la formation des personnes une priorité.
- Veiller aux promotions internes fondées sur la valeur personnelle.
- Faire participer, associer, consulter, déléguer l'autorité.

**7.3- Le sens social :** la troisième dimension nous renseigne sur le perpétuel dilemme rencontré par les gestionnaires depuis toujours ; trouver le juste milieu, faire l'équilibre entre les objectifs économiques et la responsabilité sociale de l'entreprise.

- Est-ce que l'entreprise et les gestionnaires doivent accorder une priorité absolue aux problèmes économiques et considèrent le profit comme seul indice de la bonne santé de l'entreprise ?
- Ou est-ce que l'entreprise et les chefs d'entreprise ont une responsabilité sociale ; le profit ne peut être une idéologie ?
- Toute entreprise est amenée à prévoir, à organiser son bilan social, tous les cadres assurent une gestion sociale en plus de leurs fonctions techniques.

### **En guise de conclusion :**

Les dirigeants des entreprises ont vu leurs fonctions et responsabilités prendre plus d'importance ces dernières décennies. Plusieurs facteurs sont derrière cette mutation :

- Le premier est représenté par les changements structurels qu'ont connus les entreprises de part le monde sous la houlette de la mondialisation de l'économie et des finances.
- Le second se réfère au fait que l'encadrement moyen a subi une régression énorme dans ses prérogatives au profit des deux pôles extrêmes. En conséquence, les structures de base (service, département, section etc.) ont gagné un accès plus facile et direct à la direction.
- Le troisième est le besoin pressant que ressentent les entreprises aujourd'hui pour effectuer des mutations techniques rapides en réponse à des défis majeurs : d'abord, le degré de développement

technique réalisé partout dans le monde, ensuite, le fait que les produits ont, de plus en plus, un cycle de vie très court à cause de la concurrence, des changements dans les attitudes et l'instabilité des marchés.

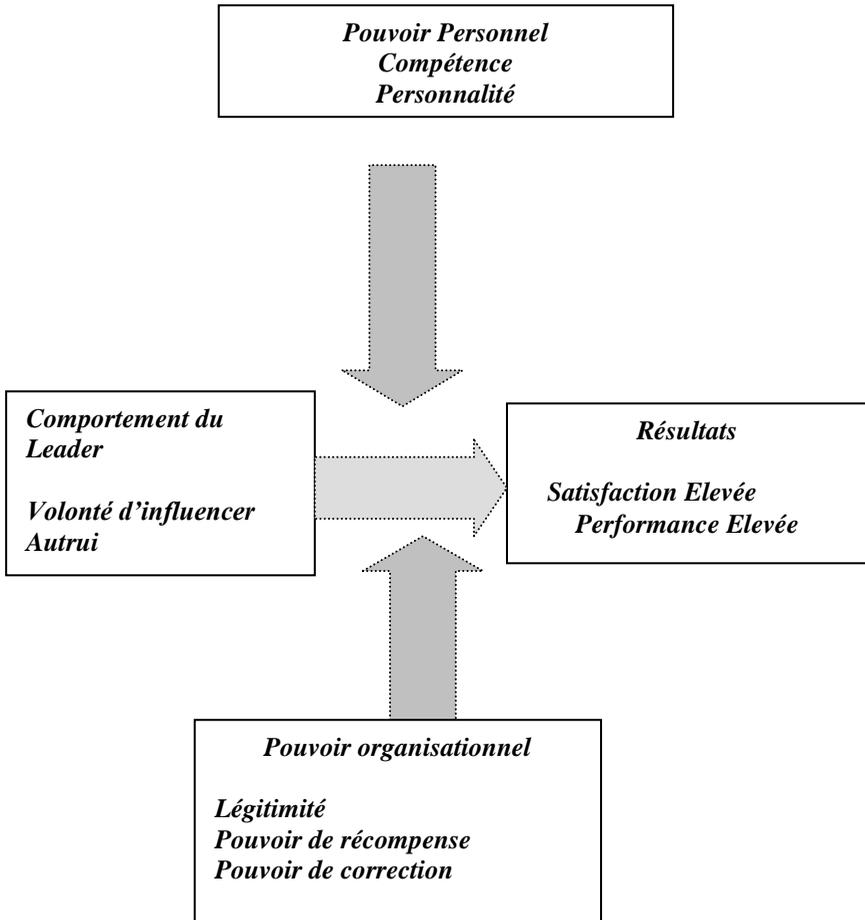
L'importance de la fonction et du rôle des managers posent de prime abord le problème de leur qualification. C'est la question lancinante qui revient, à savoir, qu'elles sont les aptitudes et les qualités du **bon dirigeant**?

Les spécialistes s'accordent à dire qu'il y a plusieurs qualités qui aident le dirigeant à réussir. Parmi celles-ci on trouve d'abord le respect pour l'éthique professionnelle et l'identification aux règles morales, la capacité de prendre des décisions difficiles, le dévouement à la fonction, l'aptitude à communiquer efficacement avec des interlocuteurs différents et dans toutes les circonstances, la capacité de comprendre la variété des caractères auxquels il est confronté, être visionnaire et avoir le flair de reconnaître les talents et les encourager. Avoir confiance en soi et la capacité de convaincre, être souple et capable de s'accommoder aux changements dans son environnement.

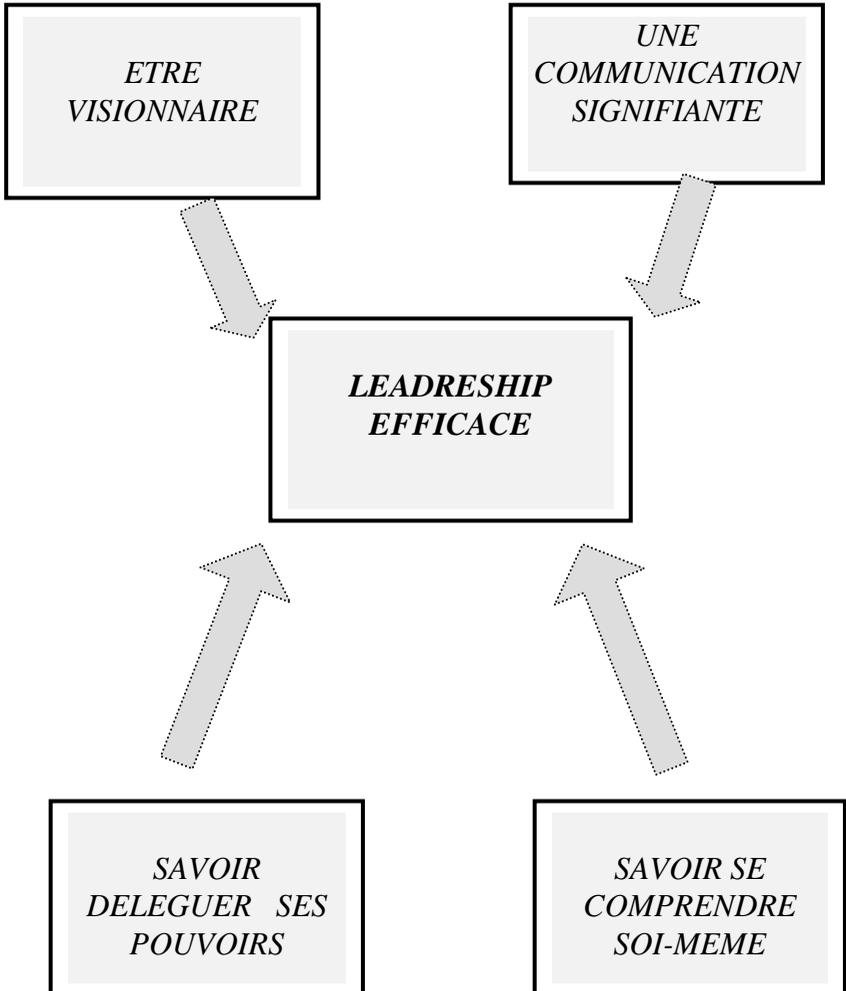
Ces remarques nous amènent à reposer encore une fois la question traditionnelle de savoir si le leadership est un don naturel ou bien un talent qu'on cultive et développe tout au long de sa carrière? Tous les chercheurs et praticiens s'accordent à l'unanimité sur le fait que les deux aspects sont nécessaires, quelque soit le secteur, pour en faire des dirigeants et des leaders compétents. Le don et l'apprentissage sont deux éléments indissociables. Une recherche récente menée à l'université de Minnesota aux USA a montré qu'entre 35 à 50% des caractéristiques du dirigeant compétent sont héréditaires. L'autre part relève des conditions favorables aux développements des capacités et des aptitudes par la formation et l'apprentissage continu.

Les chercheurs sont aussi unanimes sur l'importance du charisme comme facteur décisif dans l'émergence des leaders et leur réussite sans pour autant minimiser l'impact des conditions et des circonstances dans lesquelles émergent ces leaders.

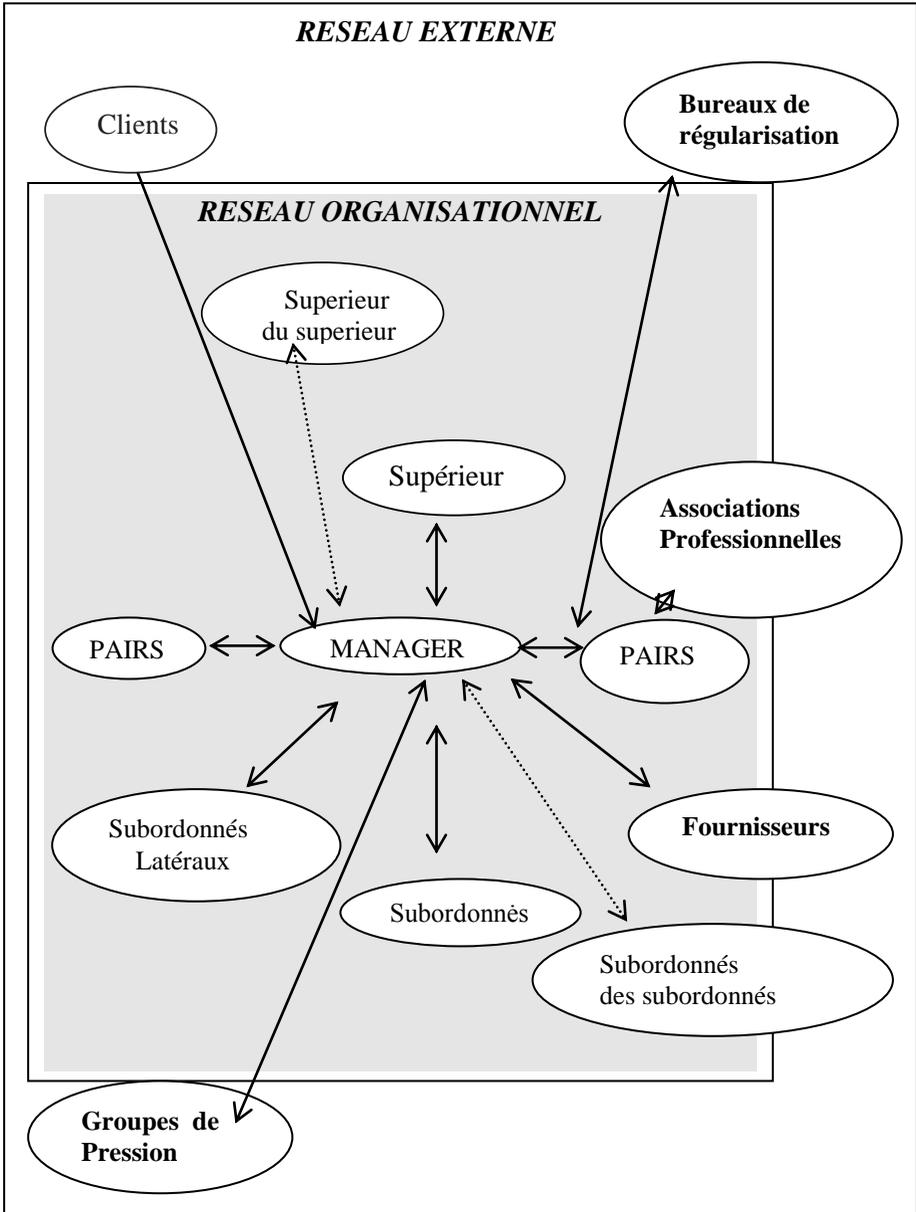
## *Sources du Pouvoir et de l'Effacité d'un Leader*



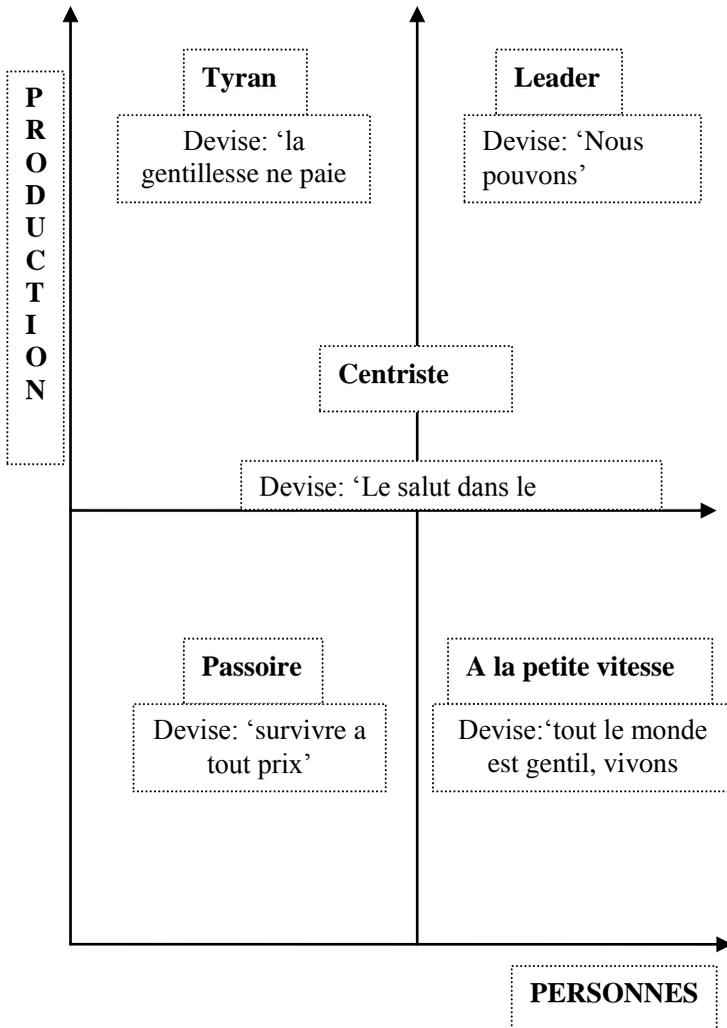
## *Les qualités d'un leader Efficace*



## Les réseaux de communication d'un manager



## Les Principaux Types de Managers



**Bibliographie :**

1. Anser Layachi: (dir.): *Les cadres de l'industrie: positions, rôles, trajectoires, représentations*. Edition CRASC, Oran- Algérie 2001.
2. Anser Layachi: "Les cadres des entreprises publiques: identité et aspirations". *Arabic Studies Review*. Beyrouth, No. 10-12, 1993. pp 82-94. (en Arabe).
3. Anser Layachi : *The process of working class formation in Algeria*. unpublished PhD thesis, University of Leicester, Leicester, England 1992.
4. Argyris Chris: *The concise Blackwell encyclopedia of management*. Malden Mass. Blackwell Business 1998.
5. Argyris Chris: *Intervention theory and method: a behavioral science view*. Reading Mass. Addison Wesley 1970 (1973 printing).
6. Bateman Thomas S: *Management; function and strategy*. Homewood, Irwin 1990.
7. Bernard Chester I: *The function of the executive*. Cambridge, Harvard university Press 1968.
8. Bounds Gregory M: *Management: a total quality perspective*. Cincinnati, Ohio, South-Western College Pub 1995.
9. Conlow Rick: *Excellence in management: practical applications for success*. Los Altos, California, Crisp Pub. 1991
10. Cramer Stewart: *The management century: a critical review of the 20th century thought and practice*. San Francisco, Jossey Boss 2000.
11. Davar Rustom S: *Creative leadership: the people oriented task approach*. New Delhi, UBS Pub. 1993.
12. Davar Rustom S: *The human side of management*. New Delhi, Universal Book Stall 1996.
13. Drucker Peter F: *The changing world of the executive*. Oxford, Butterworth- Heinemann Ltd 1995.
14. Drucker peter F: *Managing in a time of great change*. New York, Truman tally Books, Dutton 1995.
15. Griffin Ricky W: *Fundamentals of management: core concepts and applications*. Boston, Ma. Houghton Mifflin 1997.
16. Hampton, John J (ed): *AMA Management handbook*. New York, Amacom 1994.
17. Hamson, Ned: *After Atlantis: working, managing and leading in turbulent times*. Boston Mass. Butterworth- Heinemann 1998.

18. Hedges Y,S: *The A to Z of management*. New Delhi, UBS Publishers 1993.
19. Kapur S. K: *General management*. New Delhi, S.K Publishers 1994.
20. Kast Fermont E: *Contingency views of organization and management*. Chicago, Science Research Association 1973.
21. Lickert Renisis & J. Gibson Lickert: *The human organization: Its management and values*. New York, McGraw-Hill 1967.
22. Lickert Renisis: *New ways of managing conflict*. New York McGraw-Hill 1976.
23. Lloyd Sam R: *Leading teams: the skill for success*. West Des Moines, Iowa, American Media Pub. 1996.
24. Margerison Ch. & Kakabadse A: *Leadership and organization development*. Bradford, England, MCB Pub. Ltd 1979.
25. Mondy Wayne r: (et al): *Management and organizational behavior*. Boston, Allen & Bacon 1990.
26. Reitz, H Joseph: *Behavior in organizations*. Homewood, Ill. Irwin 1987.
27. Robert E. Quinn: *Becoming a master manager: a competency framework*. New York, John Wiley & sons 1996, 2<sup>nd</sup> ed.
28. Sayles Leonard R: *Leadership: managing in real organizations*. New York, McGraw Hill 1989.
29. Schoderbek Peter P: *Management systems: conceptual considerations*. Homewood, Irwin 1990.
30. Shafritz Jay M. & Whitbeck Philip H: (eds): *Classics of organization theory*. Oak Park; Moore Pub. Co 1978.
31. Singh Daleep: *Effective managerial leadership*. New Delhi, Deep & deep Pub. 1995..
32. Torrington Derek: *Effective management*. New York, Prentice Hall 1989.



# Sociologie et Management

*Hacène MERANI\**

## **Introduction :**

« Depuis 1970, je réponds aux besoins des entreprises, est-ce de la sociologie ? Je répondrais que je ne sais pas si la sociologie existe : Car, les méthodologies que j'utilise sont des méthodologies qui ressortent soit du champ de la psychologie sociale, soit de la sociologie, soit de l'ethnologie..... » (M. Bessières in J. P. Durand et R. Weil, 1989, p.597). Ces mots provenant d'un praticien de formation à la fois philosophique, historique et sociologique sont, à notre avis, admirablement et efficacement aptes à nous présenter, et d'un seul coup, une idée, certes préliminaire et globale, mais suffisamment claire sur la nature, l'importance et le bien-fondé du problème que nous espérons, à travers cette communication, pouvoir soulever et soumettre au débat.

En d'autres termes, nous sommes convaincus de l'existence d'un vrai problème de nature épistémologique. Touchant au statut même du savoir produit par les sociologues quand ils se lancent, dans des cadres divers, dans l'étude de ce qu'on nomme le management.

Autrement dit, et toujours à propos de ces travaux, peut-on vraiment dire que, quels que soient : la nature des études qu'ils effectuent, des questions qu'ils soulèvent, des résultats auxquels ils aboutissent en s'occupant du management, les sociologues restent toujours fidèles aux fondements et aux objectifs de leur discipline, qu'est la sociologie telle qu'elle est généralement définie par les sociologues eux-mêmes au delà des divergences de vues qui les distinguent les uns des autres dans ce domaine ? Ou s'agit-il seulement d'un travail où ces auteurs, même de formation sociologique, procèdent à des emprunts des méthodologies de ce champ de savoir sans trop se soucier du reste tant que les résultats de leurs activités demeurent

---

\* Enseignant au département de sociologie, université de Annaba, et chercheur associé au CRASC

favorablement accueillis par les entreprises, les administrations ou tout autre organisme désirant, au moyen de ces résultats, améliorer ses méthodes de gestion tel que semble l'avouer l'auteur des propos susmentionnés ?

A partir de ce constat, notre travail tente, d'une certaine manière, sinon répondre, du moins apporter quelques éléments de réponse à ces questions d'abord, en essayant d'exposer les principales formes, réelles ou éventuelles, que pourraient prendre les travaux des sociologues dans ce domaine et ensuite proposer une forme qui constituerait, à notre avis, la manière la plus acceptable de l'étude du management par les sociologues sans risquer de remettre entièrement en cause la nature sociologique même de leur travail.

Pour ce faire, nous avons pensé qu'il serait possible de suivre, dans notre exposé, la démarche suivante :

1°- sans trop s'y attarder, car il serait fastidieux et inutile, nous allons tenter de cerner l'objet de la sociologie en s'appuyant sur différentes définitions de sociologues célèbres ;

2°- presque de la même manière que précédemment, nous essayerons de définir ce qu'est le Management en tant que pratique en évoquant également les sens qu'ils lui ont été donnés par de nombreux spécialistes :

3°- nous tentons d'énumérer les différentes voies empruntées jusque là par beaucoup de sociologues lorsqu'ils s'intéressent au Management et les critiques dont ils font l'objet ;

4°- et enfin, nous nous efforcerons à montrer, selon notre point de vue, à quelles conditions le sociologue réussit à étudier les questions relevant du domaine managérial sans aller jusqu'à sacrifier le statut de sa propre discipline qu'est justement sa raison d'être en tant que sociologue.

## *I. Qu'est ce que la sociologie?*

Bien sûr, nous ne prétendons pas donner une réponse définitive à cette éternelle question. En effet, l'accord sur une définition de la sociologie est loin d'être réalisé. Nous n'allons pas non plus trop nous attarder sur ce sujet et notre objectif n'est que de tenter de présenter une conception sur l'objet de cette discipline, conception que nous considérons nécessaire pour la suite de notre travail, car La définition que nous adopterons nous permettra de constituer une sorte de

référence à notre éventuel jugement quant à la nature du statut épistémologique de telle ou telle tendance des travaux de recherche entrepris par des sociologues traitant du management.

En vue d'y arriver, nous allons rappeler quelques définitions prises presque au hasard mais que nous avons voulu diverses, variées et appartenant à des sociologues de grande notoriété. Raymond ARON, par exemple, déclare que « la sociologie, science de l'action humaine, est à la fois compréhensive et explicative. Compréhensive, elle dégage la logique ou la rationalité implicite des conduites individuelles ou collectives. Explicative, elle établit des régularités et insère des conduites partielles dans des ensembles qui leur donnent un sens » (R. ARON, in J. P DURAND et R. WEIL, 1989 p.607).

Quant à Weber, il définit la sociologie comme étant « une science qui se propose de comprendre par interprétation l'activité sociale et par là d'expliquer causalement son déroulement et ses effets » (Idem p.679).

En revanche, la sociologie est, pour GURVITCH, «la typologie qualitative et discontinuante, fondée sur la dialectique des phénomènes sociaux totaux structurels, structurables et structurés, qu'elle étudie d'emblée à tous les paliers en profondeur, à tous les échelles et dans tous les secteurs (...) en trouvant leur explication en collaboration avec l'histoire » (G. GURVITCH, 1968,p.10).

De son côté, C. W. MILLS souligne que "les problèmes de la sociologie, s'ils sont formulés comme il convient, doivent recouvrir à la fois les épreuves et les enjeux." C. W. MILLS, 1968. p.235)

En lisant cet échantillon de définitions de la sociologie proposées par ces célèbres sociologues, nous ne manquons pas, certes, et on l'a souligné plus haut, de remarquer une diversité d'opinions quant à l'objet de cette discipline. Toutefois, en y regardant de plus près, nous pensons qu'il nous serait possible de dire qu'au delà des divergences, parfois ne relevant que du simple vocabulaire, il existe au sein de ces différentes définitions plusieurs points communs qui peuvent constituer un minimum d'accord entre les sociologue, même d'horizon divers, quant à l'objet de la sociologie.

Cette base commune est constituée par l'utilisation, parfois explicite, parfois implicite, de deux concepts fondamentaux. Il s'agit de : l'action et la structure. En effet, et à travers les quelques définitions proposées, il est aisé de distinguer généralement deux grandes tendances. D'une

part, ceux qui insistent sur la compréhension et l'explication des conduites (WEBER, ARON) et d'autre part, ceux qui mettent l'accent sur l'aspect structurel des phénomènes que la sociologie doit étudier (GURVITCH, MILLS). Mais ni les uns ne semblent écarter la structure sociale des conduites, ni les autres occulter les conduites et les actions humaines plus ou moins socialement structurées

Autrement dit, il semble bien que ces sociologues et beaucoup d'autres (sinon tous) s'accordent d'une certaine manière à considérer l'objet de la sociologie comme étant : l'étude des actions et pratiques humaines au sein des ensembles socialement structurés dont ils font partie.

Plus exactement, ce que font les hommes, à prendre le mot Faire dans son sens le plus étendu, du fait de leur appartenance à cette réalité qu'est la société non comprise comme un simple agrégat d'individus (DURKHEIM a trop insisté là dessus) mais comme un ensemble, fort complexe certes, mais pouvant être plus ou moins clairement pensé.

En d'autres mots, la sociologie considère la société comme un ensemble comprenant tout ce qui donne à ce même ensemble sa qualité de société, c'est-à-dire en tant que système général constitué de beaucoup d'autre sous-systèmes, mais un système humain d'où son ouverture non seulement sur les autres sociétés humaines, mais aussi sur lui-même et donc susceptible d'évoluer, de changer, de connaître des tensions, etc.

La société doit aussi être considérée comme un ensemble humain mettant en œuvre non seulement des individus, mais des groupes divers qui peuvent se trouver, selon les cas, en état de coexistence, de coopération, de compétition, de conflit.

C'est pour les raisons sus-évoquées que nous avons trouvé très avantageux d'adopter la définition proposée plus récemment qui semble prudente et même prendre en considération les différentes remarques que nous avons mentionnées plus haut et selon laquelle la sociologie est: "l'analyse scientifique des déterminants sociaux de la pratique" (F. ABALLEA in J. P DURAND et R. WEIL, op.cit p. 606).

Autrement dit, l'analyse sociologique et donc scientifique du management ne peut consister, à notre avis, qu'en l'étude de cette pratique dans sa relation avec les cadres sociaux, ou les déterminants sociaux de tous ordres au sein desquels elle s'exerce. Cela veut tout

simplement dire que la sociologie doit, au delà des conduites, valeurs, normes, ...en découvrir l'origine sociale, les enjeux, les difficultés, etc. Et mettre les différents acteurs concernés en face de cette réalité.

## **II- Qu'est –ce que le Management ?**

Après avoir tenté de donner un sens clair à l'objet de la sociologie, nous allons à présent essayer de définir ce que l'on entend par Management en s'appuyant ici également sur certaines définitions proposées dans ce domaine. Evidemment, on s'en doute, il existe à ce niveau aussi plusieurs points de vue concernant la nature et l'objet de cette activité qu'est le Management.

C'est ainsi que pour G. R TERREY et S. G FRANKLIN, par exemple, le Management est considéré sous forme de "processus spécifique consistant en activités de; planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources. "

Ou encore, le Management est « une activité qui transforme des ressources humaines et physiques inorganisées en réalisations utiles et efficaces.» et alors, "elle permet à la société de disposer d'équipements, d'usines, de bureaux, de produits, de services et de réalisations humaines meilleures. " (G. R TERRY et S. G FRANKLIN, 1985, pp .4-5).

Pour un autre spécialiste, le Management est "une façon de diriger et gérer rationnellement une organisation (Entreprise, organisme public, association...), d'organiser les activités, de fixer les buts et les objectifs, de bâtir des stratégies. Il y parviendra en utilisant au mieux les hommes, les ressources matérielles, les machines, la technologie, dans le but d'accroître la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise " (M. CRENER, 1979 p 1).

En lisant ces définitions, on constate, entre autres, l'accent mis par leurs auteurs sur l'aspect technique du Management. Cet aspect est présenté sous forme d'une série d'opérations et d'activités visant l'efficacité et la rentabilité des organisations et occultant, à notre avis, d'autres aspects non moins importants. Il s'agit surtout de l'aspect social de cette fonction que même FAYOL ne semble pas avoir totalement négligé.

En effet, ce précurseur du Management et contrairement à ce que semble le croire certains, il ne paraît pas considérer la gestion (qui est, pour la plupart des spécialistes, le synonyme Français du Management Américain) comme l'équivalent d'administration bien que celle-ci semble faire partie de celle-là. En effet, si administrer c'est : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler, il demeure une partie d'une activité plus large ou plus exactement se trouvant à un niveau et ayant un statut différent. Cette activité est, selon les termes de Fayol, « Le gouvernement de l'entreprise vers son but en cherchant à tirer le meilleur parti possible de toutes les ressources dont elle dispose .... ». A. MEGLIN, un ancien praticien du Management, veut certainement dire la même chose quand il reconnaît que la gestion ne peut être que le fait d'une minorité", même si « la masse doit pouvoir suggérer et être écoutée » (A. MEGLIN, 1968, p.156).

Le Management est donc loin d'être, tout simplement à la tête des organisations de toutes sortes, une activité de planification, d'organisation, de motivation, de contrôle, etc. Il est aussi une détention et un exercice de pouvoir par les dirigeants sur d'autres hommes, dans des conditions sociales, culturelles, politiques données formant les cadres sociaux au sein desquels s'exerce cette activité. Et ceci le sociologue plus qu'aucun autre doit, non seulement, le savoir mais à en tenir continuellement compte.

Le Management est une activité sociale, qui met en œuvre nécessairement plusieurs acteurs et groupes sociaux.

### **III- Le Management comme domaine d'étude par les sociologues :**

Dans ce qui a précédé, nous avons notamment souligné qu'en définitif, les sociologues, en dépit ou au delà de leurs divergence de vue, s'accordent d'une certaine manière, à considérer leur discipline comme étant la sciences dont l'objet est la compréhension et l'explication des pratiques humaines à la lumière des cadres ou déterminants sociaux.

Nous avons vu également que le Management est non seulement un ensemble d'opérations et de techniques visant l'efficacité des activités au sein des entreprises et autres organisations, mais aussi une pratique sociale mettant en relations différents groupes sociaux agissant dans le cadre d'agencements particuliers dont les fondements se trouvent dans

la société toute entière. Nous allons, à présent tenter de présenter les caractéristiques des différentes manières prises par les travaux des sociologues lorsqu'ils s'intéressent au Management. Evoquer les principales critiques formulées à leur égard. Enfin, proposer ce que nous considérons comme une des voies les plus fidèles à la sociologie que les sociologues peuvent emprunter lorsqu'ils s'intéressent au Management.

Nous pensons que beaucoup de sociologues s'intéressant aux sujets de la gestion, de l'administration et du Management voient leurs efforts se pencher vers l'une de ces deux grandes tendances :

1°. Mettre au service des managers tout ce qu'ils ont appris de leur formation de sociologues : leurs savoir, techniques, méthodes et les outils d'analyse, etc. En d'autres termes, les sociologues, dans ce cas, tendent carrément à aider les gestionnaires à atteindre les objectifs qu'ils définissent eux-mêmes. Donc, le but recherché ici est de découvrir les meilleures techniques possibles d'atteindre les plus hauts niveaux de productivité en assurant le maximum d'exploitation des « ressources humaines » dont disposent les Managers.

A cet effet, les sociologues veilleront à découvrir et proposer des méthodes et des techniques toujours nouvelles qui permettent aux responsables des organisations de tirer le maximum du travail humain à tous les niveaux de qualification, en mettant entre leurs mains toutes les découvertes, théories, techniques, etc. Dévoilant ainsi les secrets de la « nature humaine » dans le domaine des comportements individuels et collectifs.

Tout ce qui pourra se faire dans cette voie ne sera, à notre avis, que la continuité plus au moins brillante, de l'effort entrepris par les auteurs des théories classiques dont le coup d'envoi a été donné essentiellement par les travaux des fondateurs des « Relations Humaines » à HOWTHORNE.<sup>1</sup> Bien entendu, cette tendance semble posséder la part du lion dans les travaux des sociologues dans les domaines de la gestion et le Management. C'est elle aussi qui paraît être la plus critiquée par les sociologues, car, ils estiment que c'est la forme de « sociologie de service » par excellence et la plus éloignée de la sociologie en tant que science humaine critique. Ces travaux sont alors comme une simple

---

<sup>1</sup> Ceci à commencer bien avant par W. F. Taylor au début du vingtième siècle dans ses travaux publiés dans son fameux « Principles of Scientific Management » en 1913 (l'éditeur Pr. Anser)

soumission des sociologues au service d'une partie de la société, après avoir adopté ses normes, ses références, ses parti-pris, etc. Allant par delà à contre sens de l'un des fondements essentiels de la sociologie qu'est : la mise en cause des normes et des valeurs en tant que produits sociaux.<sup>2</sup>

Pour P. BOURDIEU entre autres, les auteurs de ces travaux sont considérés comme étant des « ingénieurs sociaux », car ils « ont pour fonction, selon lui, de fournir des recettes aux dirigeants des entreprises privées « en leur offrant « une rationalisation de la connaissance pratique ou demi- savante que les membres de la classe dominante ont du monde social » (P. BOURDIEU, in J. P DURAND et R. WEIL, op.cit. p.296). C'est une voie condamnée également par Omar AKTOUF, qui soutient à son tour que : "la psychologie et la sociologie de l'entreprise dont elles sont issues ne sont, à son avis, ni conformes aux critères essentiels de la démarche scientifique, ni fidèles à la réalité dont elles prétendent rendre compte " (O. AKTOUF, 1985.P.13).

2°- La seconde tendance que nous pouvons également distinguer dans les études du Management par les sociologues est celle où ces derniers semblent remettre en cause le bien-fondé de cette pratique, souligner et dénoncer le caractère idéologique de la « science du Management ». Selon les auteurs de cette tendance, le Management, quelles que soient ses formes, n'est, au bout du compte, qu'un simple instrument aux mains des classes dominantes en vue d'asseoir d'avantage leur hégémonie sur le reste de la société.

Cette opinion est généralement répandue chez les chercheurs de doctrine marxiste et néo-marxiste etc.

En général, les auteurs appartenant à cette école de pensée sont très hostiles au Management qu'ils dénoncent parfois implicitement et très souvent explicitement, en tant que pratique et discipline. Quand ces auteurs s'intéressent aux problèmes de la gestion et l'administration des organisations, notamment les entreprises, c'est pour remettre en cause

---

<sup>2</sup> En réalité, la sociologie dans ses fondements premiers n'a jamais été critique des normes et valeurs dominantes, tout à fait au contraire, elle les a soutenu et défendu. Ceci était la raison d'être même de la sociologie depuis A. Comte et E. Durkheim. L'analyse critique de la société a vu le jour avec le matérialisme historique, et récemment par les sociologies nouvelles, et non pas avec la sociologie positive. (l'éditeur Pr. Anser)

son caractère soi-disant neutre et scientifique et souligner sa qualité d'idéologie capitaliste, bourgeoise, conservatrice, etc.

On peut citer comme exemple illustrant ces opinions l'un des auteurs les plus connus de cette école en l'occurrence Richard Hyman. Ce dernier déclare que : « les écrivains bourgeois ont pendant longtemps mis l'accent sur la signification historique de la soi-disant « révolution managériale » qu'ils ont érigé en une grandiose discipline, la science du management". Mais la faiblesse essentielle de ces thèses « est, selon Hyman, qu'elles impliquent une autonomie exagérée des stratégies managériales par rapport à la dynamique structurelle de la production et de l'accumulation capitaliste. »

#### **IV) Proposition d'une voie d'étude dans la Sociologie du Management :**

Les deux tendances exposées précédemment représentent, à notre avis, non pas les seules, mais les habituelles grandes directions que prennent les travaux des sociologues dans le domaine du Management. Notre objectif est de soutenir que ces types d'analyse et de recherche ne sont nécessairement pas les seuls possibles et qu'il pourrait en exister d'autres peut être plus fécondes. C'est pourquoi, il nous a semblé justifié de proposer une autre approche dans l'étude sociologique des thèmes relevant du Management, car nous pensons qu'à l'état actuel des choses, l'individu et la société peuvent tirer certainement profit à la fois de la sociologie et des techniques de gestion.

Nous estimons que tout cela ne sera possible que si les sociologues s'intéressent au Management comme étant, à la fois, une activité de direction, d'organisation et d'encadrement et une pratique sociale s'exerçant dans des cadres sociaux donnés. A entendre par cadres un certain nombre de déterminismes relevant de la structure sociale toute entière avec ses agencements relationnels, ses enjeux, sa culture, etc. Cela impliquera également que les sociologues sont appelés à étudier le Management comme activité s'exerçant dans l'entreprise ou toute autre organisation de travail humain et à prendre cette dernière « comme une unité sociale large et complexe, dans laquelle plusieurs groupes sociaux interagissent ».

Ces groupes sont à considérer comme des acteurs sociaux ayant «certains buts en commun, mais (ils) peuvent avoir des intérêts

divergents simultanément sur d'autres points », et « ainsi, selon la nature des problèmes, les groupes se retrouvent en situation de coopération, de compétition ou d'opposition " et les conflits « ne peuvent être indéfiniment niés ou reportés. » (Claude PIGANOL, 1980, pp.122.123).

En d'autres termes, nous estimons que la sociologie, en s'intéressant en tant que telle au management, est appelée à étudier les problèmes qu'il soulève en n'isolant pas les organisations où il s'exerce du reste de la structure sociale, mais au contraire, à les considérer, car ç'en est bien le cas, comme faisant partie d'un grand univers plus général, aux dimensions multiples, structurés, complexes. Cet univers est la société.<sup>3</sup>

Plus concrètement, nous pensons que les sociologues ont pour mission dans ce domaine, entre autres, de rendre tous les acteurs concernés, notamment les managers, conscients des structures sociales, des enjeux sociaux de leur activité, des forces sociales concernés par la vie des entreprises, de leur mission, en tant qu'animateurs principaux au sein de la société moderne à œuvrer, non seulement à réaliser toujours plus de profit, mais aussi à trouver sans cesse le point d'équilibre, certes mouvant et instable, mais non moins existant, entre les intérêts des différents partenaires, non seulement ceux qui travaillent dans l'organisation considérée mais tous ceux qui sont concernés par elle.

Afin de réussir dans cette mission, nous pensons que les sociologues seront appelés à fournir des explications, des données, des informations sur le management dans sa relation avec le fonctionnement de la société et à éviter de transformer leur discipline en une "sociologie de service" uniquement. Car, il est sans doute juste de croire avec C. Javeau "qu'il y a sociologie de service chaque fois que la sociologie est appelée en consultation par un pouvoir, qu'il s'agisse de l'Etat, d'un syndicat, d'un parti politique, d'une association quelconque ou d'une entreprise". (C. Javeau, 1976, P.178).

Le sociologue semble donc obligé ès- qualité, en s'occupant du management, comme tout autre domaine de réflexion, à le faire nécessairement selon une attitude critique même si cela ne l'empêche

---

<sup>3</sup> C'est exactement ça qu'essaye de faire la deuxième tendance citée plus haut. Et ceci écarte la possibilité de la voie médiane proposée par l'auteur qui ressemble plutôt à une tentative de réconciliation des deux tendances opposées. (l'éditeur Pr. Anser)

peut être pas de présenter des services, car il semble que G. BALLANDIER dit vrai quand il soutient "qu'une sociologie critique pouvait être une sociologie de service, alors qu'une sociologie de service ne pouvait être une sociologie critique." (Id. P. 181).

## **Bibliographie**

1. Aktouf, O. (1985), *Les sciences de la gestion et les ressources humaines*, ENAL/ OPU, Alger.
2. Crener, M. (1979), *Le Management*, Presses de l'université du Québec, Montréal.
3. Durand, J- P. et Weil, R. (1989), *Sociologie Contemporaine*, VIGOT, Paris.
4. Fayol, H. (1990), *Administration industrielle et générale*, ENAG, Alger.
5. Gurvitch, G. (1968), *La vocation actuelle de la sociologie*, Tome 1, PUF, Paris.
6. Javeau, C. (1976), *Comprendre la sociologie*, Marabout-Université, Verviers (Belgique).
7. Meglin, A. (1968), *Le Pari humain*, MAME, Paris.
8. Mills, W. (1971), *L'imagination sociologique*, Maspero, Paris
9. Pigniol, C. (1980), *Techniques et politiques d'amélioration des conditions du travail*, Entreprise moderne d'édition, Paris.
10. Terry, G. R et Franklin, S. G. (1985), *Les Principes du Management*, Tendances actuelles, Paris.



# Aspects de Pratiques Managériales à Sider El-Hadjar : Témoignage

*Mabieddine CHERAIET\**

Quand en 1981, l'ex complexe Sidérurgique d'El-Hadjar avait fini ses extensions et devenait ainsi un grand ensemble industriel intégré, nul doute que les décideurs de l'époque affichaient comme majeure préoccupation de le gérer au mieux...

Il y eût en 1978 la mise en chantier du plan Cadre qui définissait alors l'organisation, les objectifs de production, les fonctions et les différents niveaux hiérarchiques du commandement.

Cette époque là était en fait riche en atouts, les moyens financiers de l'état ne faisaient pas défaut et la formation permanente de toutes les catégories professionnelles occupait une place prépondérante, aidée en cela par une capitalisation des savoirs-faire qui résultait aussi de l'intervention multiforme de l'assistance technique étrangère.

Quelques années plus tard, le plan Cadre 1978 commençait à s'essouffler en raison d'une centralisation accrue du pouvoir de décision et d'une multitude de niveaux hiérarchiques.

Et sur le plan Macro, malgré les lacunes criardes de management, ceci ne perturbait pas pour autant le dirigisme de gestion que les pouvoirs publics par leur intervention directe dans la sphère de production permettait de cacher ou de masquer ces insuffisances managériales.

On se souciait peu d'un management efficace ou de l'évaluation des compétences par exemple, il y avait une sorte de bureaucratisation de la production qui s'était fortement installée et personne ne criait gare car cette bureaucratisation était pratiquement consensuelle !

Certains analystes soutiennent que durant « l'âge d'or » des années 70 de la Sidérurgie c'est à dire la mise en place progressive des installations technologiques, l'expérience des Hommes avait fait émerger des managers Algériens de Haut rang.

---

\* Sociologue, cadre à l'entreprise de sidérurgie (Sider, Alfásid), El-Hadjar, Annaba

A cette époque là le commandement usité était réellement efficace et favorisait l'apprentissage des collaborateurs à l'autonomie de décision, à la prise d'initiative et à la responsabilisation.

Il faut dire aussi que les niveaux hiérarchiques étaient réduits, le travail de terrain était affectueux et on diffusait une communication intense, les hommes étaient considérés pour leur travail et leurs mérites reconnus.

A partir de 1985, il y eût un réveil chez les cadres gestionnaires qui voulaient faire cadrer la gestion de l'usine d'El-Hadjar avec les exigences de l'entreprise moderne sur pratiquement tous les plans :

La qualité, les techniques participatives de gestion, la communication interne, l'évaluation des compétences, les techniques managériales, le développement de l'informatique, la recherche appliquée etc.

De brillantes Etudes multidisciplinaires avaient été initiées avec le concours de nombreux organismes de recherche et de formation et autres bureaux d'études tant nationaux qu'étrangers : on peut citer le CREAD/Alger qui avait réalisé la grande enquête socio - professionnelle de 1985 sous la houlette du professeur ALI EL KENZ sur l'usine d'El-Hadjar et en 1987, une autre socio-éducative sur les centres de formation SIDER.

Ce qui nous fait dire que les intentions de bien faire étaient réelles... Mais sur le terrain les choses n'ont pas bien fonctionné avec constance et peu de plans d'actions suivirent les recommandations des études en général.

C'est ainsi que les thèmes développés cités plus haut en vogue à cette époque là qui devaient aider à l'amélioration globale de la gestion de l'entreprise ont fini malheureusement par obéir beaucoup plus à des effets de mode et finissaient par s'évaporer avec le temps.

Mais somme toute, l'usine d'El-Hadjar demeurait un vaste champ de formation et d'apprentissage non seulement pour ses employés mais aussi pour les chercheurs et étudiants de diverses disciplines universitaires tant au plan régional que national...

Ce qu'il faut se remémorer aussi c'est cette accélération de l'industrialisation en Algérie, cette accélération avait un prix à payer :

« C'est à dire le passage brutal d'une société et d'un pays d'un monde à un autre (adaptation des individus à l'état d'esprit et au rythme industriel etc...). L'Algérie avait essayé en effet de franchir en une vingtaine d'années le chemin parcouru par l'Europe en un siècle ». (Le taux d'investissement des revenus disponibles à un moment donné de l'histoire du pays avait atteint 40 %, chose jamais égalée au XIXe siècle en Europe).

Comme nous le savons, les années 1990 allaient consacrer le principe d'autonomie de l'entreprise avec les notions d'attributs « SPA » (Société par action) avec pour corollaire l'obligation des résultats et une rentabilité financière.

Ces nouvelles réformes économiques ou mutations nouvelles bien que longtemps étudiées et élaborées se heurtèrent à des phénomènes de résistance au changement, chose normale dirions-nous compte tenu de la situation antérieure de l'entreprise administrée.

Pis encore, la décennie 90 avec ses événements tragiques survenus au plan national après que les équilibres vitaux de l'état et de la société furent rompus, allait exacerber les lenteurs, les réticences, les lourdeurs et finissait par installer l'inhibition et l'immobilisme chez les cadres gestionnaires et autres responsables du management quant à la sortie de crise des entreprises économiques. (se rappeler également l'impact du procès des dirigeants de SIDER).

Et, en ce qui concerne particulièrement la Sidérurgie, il faut savoir qu'il n'est pas du tout aisé de manager ou de gérer un pareil secteur d'activité tant d'abord par son gigantisme que par l'impact des situations évoquées ci-dessus. A contrario : le travail de management est relativement aisé dans les petites et moyennes entreprises tout comme il est difficile pour la recherche scientifique de cerner avec précision l'ampleur du sujet, car entre autres difficultés comprendre les mécanismes des comportements humains en situation de travail demeure toujours complexe et n'est pas une science exacte.

Aussi l'évaluation pointue du management allait être reléguée aux calendes grecques, c'est ainsi que beaucoup de temps a été perdu, c'était comme presque de la fatalité empêchant le décollage de l'entreprise.

Mais globalement si l'on prend en compte tout le parcours ou la longue marche de la Sidérurgie, on peut relever que cette expérience a enfanté également de grands managers Algériens de renommée mondiale.

Il y en a parmi eux qui sont devenus de grands commis de l'état et que dans la majorité écrasante des entreprises publiques économiques y compris SONTRACH activent des cadres et autres techniciens issus du milieu Sidérurgique.

En d'autres termes, l'impact formation/ Savoir-faire de SNS/ SIDER a déteint sur l'ensemble de l'activité économique, sociale et culturelle du pays tout entier. (citons pour l'exemple, la contribution historique et déterminante de la Sidérurgie pour l'Université de Annaba).

Cela ne signifie nullement qu'il s'agit là d'occulter les Tares et les lacunes des pratiques managériales de SIDER/EL HADJAR mais il s'agit seulement de relativiser en comparaison avec ce qui se passait dans le reste du pays, car répétons-le, l'intention de toujours mieux faire et d'aller de l'avant dans l'efficacité de gestion d'entreprise était manifeste et constituait le CREDO des responsables de la Sidérurgie.

En d'autres termes, par analyse comparative on peut avancer sans hésiter que SIDER El-Hadjar demeurait « la plus Humaine » en relations et la plus avancée en matière de formation et de gestion, et quelque part en dépit de toutes les insuffisances, elle est arrivée à édifier une culture d'entreprise avec des valeurs partagées en commun sur le plan des comportements de ses cadres et de leurs savoirs faire.

A propos de lacunes managériales, qui, soit dit au passage, ne sont pas le propre de SIDER El-Hadjar, elles se définissent dans l'esprit de clan, véritable gangrène qui a permis l'asservissement des cadres pour en faire « des sujets » de la cour du puissant du moment et a généré ce que l'on a appelé la marginalisation des compétences et le montage de stratégies individuelles au détriment des stratégies collectives... des mesures d'arbitraire, de mépris et d'exclusion ont été pratiquées par les puissants du moment charriant dans leur sillage la démobilisation et la démotivation de bon nombre de cadres moyens reléguant ainsi les intérêts supérieurs de l'entreprise au profit des intérêts particuliers et étroits.

Les pratiques de favoritisme en matière de promotion « étaient étalées » sans aucune pudeur quand ce n'est pas sournois et d'une manière subtile, de même que l'évaluation type « deux poids, deux mesures » faisait bon office.

C'est un peu cette toile de fond qui avait prévalu pendant des années mais qui, nous a-t-on dit, devait disparaître avec les nouvelles applications des dispositions des réformes économiques (obligation de résultats, contrat de performance, rentabilité financière...).

En ce sens que la survie de l'entreprise allait devenir l'affaire de tous et qu'il fallait donc mettre à contribution toutes les bonnes volontés au moyen d'une politique de gestion des ressources humaines. Et dans cette GRH, on verrait la mise en valeur de la communication, de l'évaluation des compétences, des techniques managériales et des plans de rajeunissement de l'encadrement et de relève aux postes de responsabilités.

Tout cela devait devenir une sorte de passage obligé pour le fonctionnement de la nouvelle entreprise !

AMEN ! Avions-nous dit « RUMINE » à ce moment là, en d'autres termes cela signifiait qu'il fallait donner du temps au temps ou encore laisser le temps s'occuper de faire les choses dans le sens du progrès !

Ces idées de progrès ont été remises à l'ordre du jour par l'Entreprise Filiale « cœur du métier » de SIDER dénommée ALFASID née en 1999 suite à la mise en application du PRI/SIDER ou plan de redressement interne.

Cette entreprise qui constitue le gros de l'ex complexe sidérurgique d'EL-Hadjar, moins les tuberies (ALFATUS et ALFATUB) est un « carrefour » de la restructuration opérée de l'ensemble industriel SIDER avec pas moins de 23 Filiales « autonomes », une pléthore a-t-on dit, à juste titre d'ailleurs, sachant que la première mouture, ou première variante de filialisation, avait avancé un total de 8 à 9 filiales seulement dont une filiale prévue pour la formation SIDER.

En fait, cette pléthore de filiales avait atteint l'objectif de promotion sur mesure aux postes de PDG pour certains privilégiés...

La filiale formation n'a jamais vu le jour pour les raisons qu'on connaît, de cession des moyens de formation SIDER pour l'université de Annaba (CEFOS, CITAM, CIFI) et soit dit au passage, le pourquoi du « laminage » de ces moyens de formation est resté énigmatique jusqu'à nos jours car les raisons financières et organisationnelles prétextées à l'époque n'avaient convaincu personne !

C'est là une pratique en terme d'évaluation ou de management qui consiste à mettre tout le monde dans un même sac afin de contourner et d'éviter les véritables exigences d'une évaluation réelle et objective avec bilans et arguments à l'appui pour un peu séparer « le bon grain de l'ivraie ».

Après deux exercices de fonctionnement cette filialisation du groupe SIDER avait fini par montrer ses limites du fait des nombreux problèmes d'interface et d'interdépendance inter-filiales émiettées que recense aujourd'hui ALFASID qui se trouve être très fortement pénalisée au sens financier du terme de par les règles de commercialité zélées et en gestion du temps. (Augmentation zélée des prix des biens et services nécessités par ALFASID).

Par ailleurs, le déficit en matières premières, le minerai de fer (FERPHOS) et le charbon ont fini par empêcher l'ascension d'Alfasid. Pendant ce court terme ALFASID a réussi quand même à faire un bond en avant en matière de production, de qualité et de recettes financières malgré les aléas de la conjoncture ci-dessus cités et les conflits sociaux. Les bilans chiffrés des exercices 1999 et 2000 l'attestent.

En matière de communication tant interne qu'externe, des efforts louables ont été réalisés. L'image d'ALFASID a fini par être quand même rehaussée, en comparaison avec « la descente aux enfers » de la fin des années 90, tant sur la place publique qu'aux niveaux national et international. En interne, la circulation de l'information a été remise en selle au moyen de réunions périodiques de communication et du journal d'entreprise « FEUILLE D'ACIER » qui a pris le relais de l'ancien journal « le Sidérurgiste ».

En matière d'organisation, les zones de production ont été érigées en unités opérationnelles pour consacrer l'exigence de décentralisation et de délégation de pouvoir. En matière d'études générales, un plan d'analyse des compétences a été dressé suite à des travaux

d'investigation menés à l'intérieur de l'entreprise. On dénombre environ un millier de cadres dont près de la moitié sont diplômés de l'université et autres instituts spécialisés qui recèlent en moyenne 15 à 20 ans comme capital d'expérience non négligeable en milieu industriel.

Ce travail d'analyse a débouché sur des dispositifs de formation spécialisée et pointue avec pour finalité de concrétiser un plan de relève aux postes sensibles de responsabilité. Un tel travail s'il aboutira ne manquerait certainement pas de réinstaller une hiérarchisation des valeurs professionnelles individuelles et partant recréer la motivation, élément fondamental de la relance.

ALFASID est également arrivé à mettre un terme aux conflits sociaux débouchant sur une substantielle amélioration des salaires des collectifs du personnel, en attendant de mettre en place un véritable système de rémunération qui cadre avec la spécificité du milieu industriel et du travail accompli.

En somme, l'entreprise ALFASID est encore viable bien qu'elle recèle des pesanteurs en termes de dettes publiques qui se sont accumulées depuis « belle lurette » au fil des ans qu'il faut expliquer, beaucoup plus, par son rôle de distributrice de richesse sur l'environnement que par de prétendus calculs « monétaristes » ou technicistes financiers étroits en matière de pertes qu'impose la conjoncture de crise économique.

D'ailleurs, cette crise économique a fait subir à ALFASID un prix très fort en matière de pertes de ressources humaines qualifiées et aux valeurs professionnelles sûres, lors des réductions d'effectifs ou « des départs volontaires ».

Enfin c'est ce caractère de viabilité qui fait que des partenaires étrangers s'intéressent à elles aujourd'hui et veulent participer à son capital... Il est pratiquement admis maintenant que la planche du salut réside dans le partenariat ou la privatisation.

Cela sanctionne néanmoins un constat d'échec flagrant en management justement ...mais cela est une autre dimension. De toute façon ce ne sont certainement pas les valeurs intrinsèques en capacités managériales chez les Algériens qui font défaut ... C'est plutôt dans l'environnement tant national qu'international qu'il faut rechercher les causes de notre incapacité à faire prospérer la sidérurgie nous a-t-on dit.

Au plan « environnement national », on avance que le système socio-économique ambiant tel qu'il est en place, ne permet pas d'évoluer même si on injectera une fois de plus des sommes colossales à la sidérurgie ; elle ne s'en sortira pas pour autant et donc elle ne peut prospérer.

Au plan international, l'heure est au regroupement des fabricateurs de l'acier, des sortes de consortiums qui peuvent faire face à la concurrence et aux turbulences du marché... C'est pour cela, dit-on, qu'il est dans l'intérêt d'ALFASID de se fondre avec un grand producteur du domaine pour revivre et se refaire une santé.

Pour conclure, il serait judicieux pour la conjoncture de débattre autour des thèmes comme par exemple la relation management et libre entreprise, le risque managérial ou la culture du risque de gestion, la culture de la performance et du challenge tant individuel que collectif, ou encore les portraits types de « manager top » et l'apprentissage dans le domaine, les actes de gestion et le côté pénal en justice... et bien d'autres aspects de la gestion de crise des entreprises.

# Evaluation des Performances des Ressources Humaines

*Novi MIMOUNI* \*

Existe-t-il une évaluation des performances des ressources humaines dans nos entreprises ?

Il n'est pas aisé de pouvoir répondre à ce type de questions sans en cerner les mots clés.

## **1. Evaluation :**

La notion d'évaluation traduit la mesure; le calcul; le jugement. En ressources humaines il s'agit du processus par lequel on arrive à des jugements sur la performance de l'individu.

## **2. Performance :**

La performance; on peut la définir comme étant l'atteinte des résultats spécifiques par des actions spécifiques en comportements professionnels clés qui sont; en fait; des indicateurs de compétence.

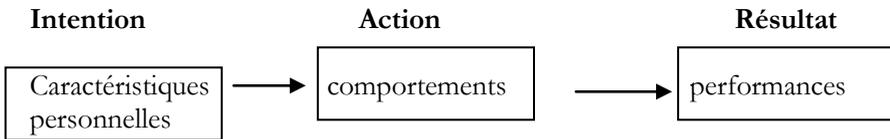
## **3. Compétence :**

"la compétence est composée des ensembles stabilisés de savoir et de savoir-faire, de conduites-types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau".

Les compétences se relient à la performance par un simple modèle causal qui indique que les caractéristiques personnelles (connaissances; savoir; aptitude; motivation), lorsqu'ils sont activés par une situation prédisant des comportements qui à leur tour prédisent la performance. Les compétences incluent donc une intention; une action et un résultat.

---

\* Sociologue, cadre à l'entreprise de sidérurgie (Sider – Alfasid), El-Hadjar, Annaba.



- **Qu'on est-il exactement ?**

Le constat d'échec observé çà et là dans nos entreprises nous interpelle et nous pousse à nous poser la question du comment on en est arrivé là ? c'est à dire à complètement marginaliser les ressources humaines, ou du moins les considérer filière de seconde zone. Alors que les ressources humaines sont considérées ; par les tenants des sciences du management moderne; comme étant le principal levier de la modernisation et de la performance d'une entreprise. Mais face à l'incurie des dirigeants de nos entreprises et face à leur ignorance des règles et des enseignements de la gestion moderne; ils (Dirigeants d'entreprises) ont continué; à quelques rares exceptions ; dans un style de management dirigiste basé essentiellement sur le copinage et le clanisme marginalisant ainsi les potentiels existants et les compétences que recèle l'encadrement.

Usant de pratiques managériales inadéquates et de système de communication archaïque ou plutôt à sens unique faisant leur l'adage qui dit "*celui qui tient l'information possède le pouvoir*". L'absence de délégation de pouvoir et la centralisation de toutes décisions crée des situations des plus ubuesques, pour l'exemple à un intérimaire dans un poste hiérarchique on lui donne le pouvoir de sanctionner négativement mais jamais de récompenser.

L'absence de stratégie et de vision projective en matière de gestion des ressources humaines matérialisée dans l'inexistence de plan de gestion de carrière et surtout de plan relève mettant l'entreprise dans une situation à la limite de l'asphyxie.

Pour répondre à ce besoin d'amélioration, un des outils de développement des ressources humaines se trouve dans une appréciation objective du potentiel humain existant au sein de l'entreprise, par ce qu'on appellera désormais système d'évaluation des performances des ressources humaines. Ce système permettra à l'entreprise de se réadapter toutes les fois qu'il est nécessaire et

d'apporter les correctifs adéquats pour la maîtrise de sa technologie. Parce que l'évaluation des performances des R. H nous informe sur l'ensemble des indicateurs de développement des ressources humaines à travers la formation et le recrutement.

De toute évidence, cela n'arrange guère certains gestionnaires d'entreprises pour la simple raison qu'un système d'évaluation transparent; objectif et juste ne peut coller à leur conception et leur modèle de gestion basé sur l'autoritarisme et la dérogation érigée en règle de management.

Ceci s'explique par la persistance à vouloir perpétuer et reproduire un système des plus obsolète qui, de part sa conception, favorise beaucoup plus le subjectivisme que de vouloir permettre l'appréciation juste et objective.

Un système où l'effort n'est ni mesuré ni quantifié ne peut être que source de mécontentement et démotivation des acteurs en place et peut même être à l'origine de conflits.

Je ne reviendrai pas sur les différents systèmes de notation qui existent mais je me limiterai à en décrire celui qui est en vigueur au niveau de l'entreprise d'où je suis issu. En bref, dans l'entreprise de sidérurgie (**Sider**) où j'exerce, le système est indexé sur la note de la Prime de Rendement Individuel (**P.R.I**). Ceci était la conséquence d'un compromis entre l'employeur et son unique partenaire syndical. La P. R. I était calculée sur dix (10) points, de ce fait tout salarié dont la moyenne annuelle dépasse les 8.75 points mérite d'avoir un avancement qui se traduit par l'octroi de trois (3) échelons. Comme on doit se douter, tout le reste des salariés qui ont moins de la moyenne et par conséquent sont considérés moins performants ; eux auront deux (2) échelons sauf ceux qui ont obtenu un zéro. Cette situation n'a pas été observée.

Dans beaucoup de cas, il suffit d'être en bon terme avec le responsable hiérarchique pour avoir les trois (3) échelons. N'est-ce pas source d'injustice et de frustration ? Parce que très souvent on entend dire que l'évaluation annuelle faite par le biais de la fiche de notation s'appuie sur des jugements très subjectifs.

## **La solution !**

En fait, ce que je prône ici c'est simplement un système réel qui rend véritablement compte de la valeur et du mérite de chaque acteur au sein de l'entreprise. Une évaluation des R. H basée sur des objectifs clairement définis et dont les moyens de les atteindre ont été préalablement discutés; n'aura pas de raison de ne pas créer de l'émulation et la motivation et par là-même permettre l'émergence de compétences qui auront à aller vers des challenges dans un environnement caractérisé par une globalisation et mondialisation du marché en particulier et de l'économie en général.

Comme il est vrai aussi que l'évaluation des performances permet à l'individu de se réaliser et de sortir de l'anonymat. Certains affirment que le salarié se sent parfois noyé dans la masse anonyme et, pour cette raison, il cherche à émerger; à améliorer sa situation; à réaliser ses ambitions et surtout à satisfaire le besoin d'épanouissement propre à chaque être humain; **l'Évaluation des Performances** peut répondre à ce besoin.

- **Qu'attendons-nous de l'évaluation des performances en R.H ?**

D'une manière générale l'évaluation des performances en R. H doit s'articuler autour de l'objectif essentiel qui consiste à évaluer le salarié dans son rendement présent afin de le comparer à la performance d'autres salariés occupant des postes de travail équivalents.

Cette évaluation permet également aux structures de gestion des ressources humaines de fixer des plans de formation et de développement (promotion; mobilité ; rémunération etc....)

Enfin un système d'évaluation des performances bien élaboré permettra l'identification des compétences et d'en faire le bilan et surtout l'amélioration de la performance de l'Entreprise selon la triptyque suivante:

1. savoir faire (performance)
2. pouvoir faire (potentiel)
3. vouloir faire (motivation)

- **La communication dans l'évaluation des performances des R. H**

Une évaluation des performances des R. H appuyée par un stratégie en communication développé au sein de l'entreprise ne peut être qu'utile sinon augmenter encore plus les chances de voir les différents acteurs vivent la cohésion nécessaire à la dynamique de l'organisation.

Une communication libérée à tous les niveaux de la pyramide du commandement de l'entreprise, permettant une circulation de l'information dans les deux sens, ascendant – descendant, offrira un feed-back utile ouvrant ainsi la voie aux acteurs présents de participer activement dans la vie de l'entreprise et de la hisser au seuil de l'excellence.

Cela dit, rien n'est sûr qu'il n'est pas matière à résistance de la part de ceux qui estimeront; qu'avec cette manière de communiquer; ça amenuiserait leur pouvoir au sein de l'entreprise, ceci est une autre facette de la vie de l'entreprise.

Et je terminerai cette intervention par la citation d'un des principe cher à Peter et que je fais mien " la super compétence aboutit souvent au renvoi, parce qu'elle bouleverse la hiérarchie et viole ainsi le premier commandement de la vie hiérarchique : la hiérarchie doit être maintenue. "



# La Communication Interne au service de l'Entreprise

*Zobra SOUALHIA\**

Le dictionnaire le petit Robert avance que le terme « Communiquer », « être en relation avec », est apparu au 14<sup>ème</sup> siècle. Il signifiait à cette époque « participer à ». <sup>1</sup> Cette expression est proche du terme latin « communicare » c'est-à-dire « mettre en commun », « être en relation » ou « partager » une idée. <sup>2</sup> C'est seulement au 16<sup>ème</sup> siècle que le terme 'partager' a engendré la signification « faire partager » <sup>3</sup> une nouvelle. Au fur et à mesure que le temps a passé le terme « communiquer » a commencé à signifier « transmettre ». C'est seulement au cours du 20<sup>ème</sup> siècle que le terme « communication » est apparu dans le vocabulaire scientifique.

Le sociologue américain Charles Cooley donne la définition suivante de la communication ; « La communication est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent, elle inclut tous les symboles de l'esprit et les moyens de les transmettre à travers l'espace et les maintenir dans le temps ». <sup>4</sup> Le phénomène de communication est l'un des plus importants de l'espèce humaine. C'est le processus de transmission des idées ou des sentiments d'un individu à un autre. Dans cette optique, « la communication est un processus reposant sur un échange entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé de gestes, de mots ou d'expressions qui rend compréhensible une

---

\* Enseignante au département des sciences de la communication, Université de Annaba

<sup>1</sup> Robert, P. Petit Robert 1, Dictionnaire le Robert, 1977, p.346.

<sup>2</sup> Deslierres, Y-P. Pour la qualité de la vie au travail : La Communication, Ressources humaines, Octobre 1986, p.24 –25.

<sup>3</sup> Hogue J.-P. et autres, Groupe, pouvoir, et communication, Presses de l'Université du Québec, Québec, p.109-130.

<sup>4</sup> Nguyen-Thanh, F. La communication: une stratégie au service de l'entreprise, Ed. Economica, Paris, 1991, p.24.

information formelle ou informelle transmise d'un émetteur à un récepteur».<sup>5</sup>

Les termes « communication » et « information » sont souvent confondus. L'information fait partie de la communication mais elle n'en est que la servante. L'information est un ensemble de pratiques qui cherchent surtout à mettre des individus en relation avec des événements. Quant à la communication, elle est un ensemble de pratiques qui cherchent surtout à réaliser une mise en relation des individus entre eux. Toute communication contient donc de l'information et elle fait généralement circuler l'information dans les deux sens.

### **L'émergence de la communication d'entreprise :**

Une entreprise est un système vivant complexe, possédant sa propre dynamique, et les méthodes hiérarchiques traditionnelles, que traduisent assez bien les organigrammes pyramidaux ne permettent plus de piloter ces systèmes complexes, car l'entreprise se trouve aujourd'hui dans un environnement en mutations rapides, dans lequel sa survie est conditionnée par sa capacité à gérer l'incertitude. Cette survie est liée à la capacité des managers à apporter une réponse très rapide et adaptée aux évolutions de son environnement. Cette rapidité de réaction des entreprises nécessite la mise en place d'un système de communication performant et efficace susceptible d'intervenir à tous les niveaux. L'entreprise a donc compris l'utilité de la communication qui devient vitale pour son efficacité.

La communication d'entreprise n'est pas née du jour au lendemain, elle s'est lentement élaborée sur les insuffisances des systèmes d'information face aux évolutions des modes de management des entreprises. Cette lente élaboration commencée après les modes de pensée issus de l'organisation tayloriste a trouvé tout son sens et toute sa signification avec les théories sur le management participatif. A cette évolution des modes de pensée correspond l'évolution des modes de conception de l'organisation des entreprises. Avec la prise en compte de l'importance des relations humaines pour la compétitivité de l'entreprise, la communication en tant que système, commence à

---

<sup>5</sup> Sekiou, L. Blondin L. et autres, Gestion des ressources humaines, De Boeck Université, Bruxelles, 1998, p.512.

émerger dans les entreprises. C'est un système qui prend en compte les relations entre la culture, l'organisation et les individus sous toutes leurs formes et à tous les niveaux hiérarchiques, sans qu'il y ait centralisation. L'entreprise décrite par les modèles classiques a cessé de correspondre à la réalité. Pour comprendre l'entreprise et réussir à mobiliser toute son intelligence, il est nécessaire de changer de paradigme et d'interpréter l'entreprise comme système de communication.

### **Le Rôle de la communication interne:**

L'émergence de la communication interne en tant que stratégie d'entreprise ne résulte pas d'un effet de mode ou d'une fantaisie mais d'une profonde évolution de la société moderne. En fait l'engouement récent pour cette forme de communication correspond à un déplacement du pouvoir autrefois fondé sur l'énergie vers un pouvoir fondé sur la maîtrise des processus de communication. La communication interne est un outil de gestion stratégique des entreprises, indispensable dans les sociétés modernes. Il est l'aboutissement actuel de la lente évolution des mentalités et des comportements qui s'est concrétisé par le passage des conceptions tayloristes aux conceptions modernes basées sur le développement de l'homme.

Il est certain que la communication interne n'est pas suffisante pour assurer la réussite d'une entreprise, mais elle est nécessaire. Elle contribue à ce que l'entreprise devienne un lieu où il fait bon travailler. C'est à dire une organisation à la fois efficace et intégratrice qui développe l'appropriation des objectifs, la cohésion et le travail en commun. Mobiliser, motiver, cultiver le sentiment d'appartenance, développer la culture d'entreprise font partie des enjeux de la communication interne.

L'entreprise, en tant que personne morale, possède un état civil, une identité, une personnalité, une histoire et des valeurs déterminés par les conditions de sa création. De même, les personnes physiques travaillant dans l'entreprise ont leur propre identité et personnalité, leur vécu individuel ou vécu collectif de l'entreprise et de son histoire, leurs valeurs et leur culture. Les relations s'instaurant entre l'entreprise et les personnes physiques salariées d'une part, et les personnes physiques entre elles d'autre part génèrent, influent, modifient l'histoire et la

culture de l'entreprise. La communication interne peut donc se définir comme le mécanisme par lequel se crée, se développe et évolue une entité unique et homogène que l'on appelle entreprise.

La stratégie de communication interne est l'art de diriger, d'harmoniser et de mettre en synergie les différentes formes de communication existant dans l'entreprise en vue de la satisfaction d'objectifs d'intérêt général. La réalisation passe par le développement de relations humaines entre les personnes physiques constituant l'entreprise, d'une part, et ces mêmes personnes physiques et l'entreprise personne morale au travers de ses représentants symboliques et de ses mécanismes de fonctionnement, d'autre part, elle inclut tous les symboles liés à son histoire, culture, valeurs et champs de référence ainsi que leurs moyens de transmission associés.

La mission première d'une stratégie de communication interne est de créer les conditions nécessaires à la bonne réalisation de la stratégie générale de l'entreprise. Il est important que le sens de la stratégie générale soit connu et accepté par le personnel, faute de quoi la motivation n'est pas possible. L'harmonie est le garant de la cohérence d'ensemble.

L'entreprise étant un organisme vivant, sa stratégie doit être modulable et adaptable afin de pouvoir tenir compte de ses évolutions et de son environnement. Cette adaptation immédiate n'est possible que par la remontée constante d'information. Rien n'est plus encourageant que de connaître le chemin déjà parcouru et les résultats obtenus. Aussi, la communication sur les résultats et les réalisations est primordiale pour le moral de l'entreprise et la pérennité de l'effort.

Le rôle de la communication interne est de garder un climat social serein, d'associer les salariés à toutes les actions de l'entreprise et de faire en sorte qu'ils se sentent pris en compte et reconnus. La communication d'entreprise n'a pas encore une signification très précise pour de nombreux chefs d'entreprise. Ce qui fait toute la valeur de cette communication particulière, ce ne sont pas tant les techniques qui la composent, que la manière de s'en servir et surtout de les inscrire dans une véritable stratégie ayant ses objectifs précis, ses cibles, qui permettront de choisir les moyens les mieux adaptés pour les atteindre.

## **Les objectifs de la communication interne**

Si l'on admet que le personnel de l'entreprise est le premier vecteur d'image vers l'extérieur, il devient logique de communiquer vers lui afin que cette image ne soit pas détériorée, par des propos négatifs, des bruits divers ou des rumeurs. Par ailleurs on considère de plus en plus que la communication interne doit être assimilée aux techniques de management. Comment en effet, maintenir un climat social paisible, sans communiquer avec les salariés ? Cependant, la communication interne doit s'intégrer dans une stratégie globale correspondant aux exigences et aux objectifs de la politique générale de l'entreprise. Il ne peut s'agir en aucun cas d'une fantaisie ou d'une démarche velléitaire, mais bien d'une volonté fermement ancrée dans une vue à long terme.

Il est important de bien comprendre le système dans lequel s'inscrit le salarié. On sait aujourd'hui à quel point les publics internes de l'entreprise ne sont plus des publics passifs. Les rapports hiérarchiques se sont énormément transformés au bénéfice de rapports plus horizontaux, moins formels. Par ailleurs, les salariés sont devenus beaucoup plus vigilants et attentifs à tout ce qui se passe au sein de leur entreprise. De ce fait, ils sont de plus en plus demandeurs d'information et de moyens d'informations. Il y a donc toujours une information qui circule dans l'entreprise, et si l'on veut éviter les risques, mieux vaut gérer cette information que laisser la place à des rumeurs ou à des informations déformées. Une telle situation serait naturellement très dangereuse pour l'image de l'entreprise, des salariés motivés par une bonne politique d'information sont plus productifs que ceux qui sont pas motivés. La motivation passe donc par une explication de la vocation de l'entreprise, de sa politique à court et moyen terme, liée à ses objectifs, à ses structures et appartenances éventuelles, ses résultats annuels. C'est pourquoi la formation des cadres hiérarchiques, qui seront les relais permanents de l'information, devra intervenir en complément de l'information. On pourra ainsi obtenir des résultats satisfaisants et durables à travers une véritable politique d'information (recueillir les besoins, définir les objectifs, choisir les moyens).

Par cette démarche, la communication interne visera à démontrer à chaque salarié qu'il n'est pas un simple pion sur l'échiquier de l'entreprise, mais qu'il est pris en considération au double titre d'être

humain et de collaborateur salarié. Il ne faut pas non plus oublier que les motivations sont évolutives. Elles changent selon l'état de chacun et le climat dégagé par le groupe, ce qui constitue une prise en compte psychologique, sociale, professionnelle du contexte. C'est pourquoi la communication interne doit être impérativement considérée et gérée comme une technique de management.

Il faut donc communiquer pour motiver. On doit tenir compte des souhaits, des besoins, et des attentes de l'individu. Dès lors, on s'inscrit dans une logique dans laquelle l'aspect psychologique, l'aspect mécanique, le collectif et l'individuel se trouvent étroitement mêlés et qui consiste à écouter, apprécier, comprendre, décanter, appliquer, conseiller. Une bonne communication interne se doit de rechercher le dialogue, il faut pour cela que chacun ait la possibilité de s'exprimer, d'imaginer, de créer. Communiquer, c'est aussi avoir quelque chose à dire. Cependant, on constate que les employés ne peuvent pas toujours s'exprimer, souvent intimidés ou craintifs quant à une sanction éventuelle s'ils émettent des critiques. Il peut exister des obstacles à la communication notamment :

- La lenteur de l'information, qui fait qu'elle parvient au salarié en ayant perdu tout caractère d'actualité qui lui donne de la valeur.
- Des réseaux de transmission trop compliqués, qui entraînent la lenteur et parfois la déformation de l'information.
- Une diffusion excessive de l'information qui paralyse les circuits au détriment de l'urgence.

Mais l'information peut surtout être contrariée pour des raisons psychologiques. Les responsables de la transmission descendante de l'information observent des réticences qui émanent souvent des différents niveaux hiérarchiques. Il subsiste encore cette idée reçue selon laquelle détenir l'information, c'est détenir le pouvoir. D'autres freins encore sont parfois perceptibles, la concurrence interne, la rivalité, la censure, et particulièrement la rétention d'information, sont souvent à l'origine d'une rumeur. La rumeur, qui constitue une information ascendante, découle souvent d'une décision, d'une action ou d'une attitude de la hiérarchie qui n'a pas été clairement annoncée, et encore moins expliquée. Elle répond de ce fait à une frustration d'une personne plus ou moins bien informée, qui devient à son tour source ou émetteur d'une information plus ou moins authentique. Considérant

ces différents éléments, la communication interne devra être conçue et mise en œuvre de telle sorte qu'en s'adressant à l'ensemble des salariés, elle donne à chacun d'entre eux le sentiment d'être personnellement visé.

### **La politique de la communication interne :**

Comme pour toute démarche de communication, mettre en place une politique de communication interne ne peut-être le reflet d'une attitude velléitaire, d'une vue à court terme, d'un comportement démagogique ou d'un élan improvisateur. La communication est loin d'être une science exacte. Telle action n'entraîne pas automatiquement tel résultat. Ce n'est pas non plus une discipline ancienne : toutes les voies n'ont pas été explorées. Il faut associer logique et intuition. Logique dans l'étude du problème, l'analyse de son environnement, intuition dans le choix d'une politique qui paraît adaptée. Que dire ? A qui ? Dans quel objectif ? Avec quelle technique ?.

L'entreprise ne peut communiquer à tous vents. L'orientation générale, la dotation en moyens, leur gestion demandent de la rigueur, faute de quoi les investissements risquent d'être inopérants. En outre, l'entreprise doit savoir composer avec la conjoncture. Il est des périodes plus ou moins favorables pour communiquer. Si la communication concerne l'ensemble du personnel, elle est de la responsabilité fonctionnelle de quelques-uns. Les structures varient suivant la dimension de l'entreprise et le statut accordé à la communication. Les plus grandes entreprises possèdent une direction de la communication, cependant, dans la majorité des entreprises, les responsabilités en matière de communication ne sont pas aussi clairement attribuées.

La communication s'inscrit aussi dans une perspective sociale, répondant aux attentes d'information des salariés. On ne peut demander à des hommes de participer à une œuvre collective en aveugle. Ils ont besoin de comprendre où l'entreprise va, ils ont besoin d'être reconnus pour leurs compétences. Une bonne communication a un effet positif sur le climat interne, sur l'opinion que les salariés ont de l'entreprise, et donc sur l'image globale de cette entreprise.

Il faut donc penser la communication interne, l'organiser. Il n'existe pas de recette miracle, ce qui marche ici risque d'échouer là. Tout

dépend de l'entreprise, de sa taille, du secteur auquel elle appartient, des caractéristiques de son personnel.

Elle est aussi un investissement lourd, qui demande du temps, des compétences et des moyens. Elle s'adresse à un public de plus en plus averti, son niveau d'exigence, ses aspirations ont évolué. Il a besoin d'être séduit et convaincu. Le contenu importe autant que l'acte de communiquer. En outre, le programme de communication interne devra être proportionné aux ressources dont dispose l'entreprise.

Le responsable de la communication interne est, en bonne logique, chargé de la conception et de la mise en œuvre de la politique de la communication interne de l'entreprise. On attend de lui qu'il définisse la stratégie, qu'il conçoive les différents supports d'information, et qu'il assiste la direction générale et les autres départements dans la communication de leurs projets.

Le but ultime de cette fonction est assurément la motivation du personnel, servant de relais entre la direction et les forces vives de l'entreprise. Le responsable de la communication interne se doit, d'une part, d'informer la direction des attentes des salariés (communication ascendante) d'autre part d'informer les salariés sur l'entreprise (communication descendante), afin de développer un sentiment d'appartenance chez les salariés, et de susciter leur motivation.

Pivot des mouvements de communication au sein de l'entreprise, recueillant les informations des uns, et diffusant les informations des autres, il ne pourra assumer cette tâche subtile que s'il possède personnellement un bon sens de l'écoute. Tisser et entretenir un réseau de correspondants au sein de l'entreprise se révèle à cet égard précieux, permettant de faciliter les échanges entre le personnel et la hiérarchie.

Pour mettre en œuvre les différentes actions de communication, il devra être bon organisateur et maîtriser les différents modes de communication : l'écrit, l'oral et l'audiovisuel. Le responsable de la communication interne est à la fois un stratège, devant définir une politique de communication, et un homme de terrain capable de la mettre en œuvre et de l'animer au jour le jour. Compte tenu de son rôle stratégique, le responsable de la communication interne doit posséder un certain nombre de qualités : savoir écouter, savoir prendre du recul, pouvoir dialoguer, être persévérant, savoir prendre les autres en

considération, inspirer confiance, avoir le souci de la vérité, être objectif, être compréhensible pour tous, être rigoureux, savoir gérer.

L'absence de cohésion interne est flagrante dans nos nombreuses entreprises. Quand elles en sont conscientes, elles bégayent des solutions instrumentales, alors que les difficultés sont souvent d'ordre comportemental. Le paradoxe est que nous disposons de brillants professionnels chevronnés, mais que leur collaboration dans l'entreprise conduit à un résultat inférieur à la moyenne arithmétique de leurs compétences. Parce que tout simplement l'entreprise n'est pas une addition de compétences. Ce sont précisément là les rôles de la communication interne : encourager les comportements d'écoute, faire circuler l'information, faciliter le travail en commun, promouvoir l'esprit de coopération. En un mot, développer le sens du collectif.

Il est donc essentiel aujourd'hui d'accorder une place privilégiée à la communication, car si on est capable de résoudre la plupart des problèmes techniques, on est encore assez démunis devant les problèmes humains, notamment ceux des relations entre les personnes. Mais, il faut être conscient qu'il n'existe pas de règles standards pour établir une politique de communication qui s'adapte de la même façon à toutes les entreprises. Chacune de ces dernières devra faire son choix pour une forme de communication qui représente son cas particulier. Ce qui compte, c'est d'être convaincu que la politique de communication a comme souci majeur la dimension participative comme axe d'enrichissement et d'adhésion de tous au projet d'entreprise. La rétention de l'information et la détermination des objectifs par les hauts responsables, sans consultations suffisantes, enfantent des effets pervers : la démobilisation de tous.

La communication interne s'est progressivement imposée dans les pays développés, comme outil stratégique de gestion. Elle permet de créer un esprit d'entreprise, de motiver les hommes. Elle sert donc l'entreprise.

### **Bibliographie :**

- 1- Afplane, *Management stratégique des PME/PMI*. Guide méthodologique, Economica, Paris, 1991.
- 2- Aubert, N. *Diriger et motiver. Secrets et pratiques*, les Ed.d'Organisation, Paris, 1996.

- 3- Aubert, N. Gruère J- P et autres, *Management. Aspects humains et organisationnels*, PUF, Paris, 1991.
- 4- Beau, D. Daudel, S. *Stratégie d'entreprise et communication*, DUNOD, Paris, 1992.
- 5- Bressi, G. *Organisation et gestion de l'entreprise*, Ed. Foucher, Paris, 1995.
- 6- Collins, E. G. C. Devanna, M. A. *Le nouveau MBA. Synthèse des meilleurs cours des grandes Business Schools américaines*, Maxima, Paris, 1996.
- 7- Détrie, P. Meslin-Broyez, C. *La communication interne au service du management*, Ed. Liaisons, Paris, 1995.
- 8- Dupré, P, A. « *Les modèles de la communication d'entreprise* », in Cahiers Français, n° 258, Octobre- Décembre 1992, p.33-37.
- 9- Duvignaud, J. *La sociologie. Guide alphabétique*, Ed. Denoël, Paris, 1972.
- 10- Gervais, M. *Stratégie de l'entreprise*, Economica, Paris, 1995.
- 11- Henriët, B. F.Boneu, *Audit de la communication interne*, les Ed. d'Organisation, Paris, 1997.
- 12- Hénocque, B. « *Les réseaux de communication interne* », in Communication et Langages, n° : 115, Janvier- Mars 1998, p.87-98.
- 13- Lehnisch, J.-P. *La communication dans l'entreprise, Que Sais-je ?*, PUF, Paris, 1991.
- 14- Libaert, T. *La communication d'entreprise*, Ed. Economica, Paris, 1998.
- 15- Milon, A. Jouve, M. *communication et organisation des entreprises. Approche critique et cas pratiques*, Bréal, Paris, 1996.
- 16- Orgogozo, I. *L'entreprise communicante. Des châteaux forts aux cloisons mobiles*, les Ed. d'Organisation, Paris, 1998.
- 17- Schneider, C. *Communication. Nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*, Belfond, Paris, 1993.
- 18- Viale, T. *La communication d'entreprise*, L'Harmattan, Paris, 1997.
- 19- Weiss, D. « *La communication interne* », in Communications, n° 11, Février 1985, p.127-13
- 20- Westphalen, M.-H. *Le communicator. Guide opérationnel pour la communication d'entreprise*, DUNOD, Paris, 1994.

# L'intelligence Emotionnelle

*Mourad ABID\**

L'intelligence émotionnelle est l'ensemble des facultés essentielles à la maîtrise de soi et des relations avec les autres.

On parle d'intelligence interpersonnelle, d'intelligence sociale ou de compétence émotionnelle dans la mesure où il s'agit d'une faculté qui peut s'acquérir et se développer. 'emotional intelligence is the ability or tendency to perceive, understand, regulate and harness emotions adaptively in the self and in the others' (Schutte2001)

## 1- Observations

Des chercheurs ont retracé la carrière de 90 étudiants de l'université de Harvard des années 40, ont constaté que ceux qui avaient obtenu les meilleurs résultats aux examens n'avaient pas mieux réussi que les autres en termes de revenus ou de statut professionnel. Ils n'étaient pas plus heureux dans leur vie privée.

Une autre étude a été menée sur 81 majors et seconds de promotion de collèges de l'Illinois, sortis en 1981. Ces collégiens ont continué à obtenir d'excellents résultats à l'université mais à l'approche de la trentaine, ils n'avaient pas mieux réussi que la moyenne de leurs pairs.

## 2- Position du problème

Les systèmes d'enseignement se fondent sur les résultats scolaires ou sur le quotient intellectuel. Il a été noté que la corrélation entre la réussite aux tests d'intelligence et les performances scolaires est très forte.

La qualité des études et du diplôme conditionne souvent les opportunités offertes à un individu lors de sa vie professionnelle, mais le fait qu'un individu soit parmi les premiers de sa classe montre seulement qu'il est particulièrement apte à obtenir de bonnes notes.

---

\* Chargé de cours au département de psychologie, université de Annaba.

Cela ne nous apprend rien sur ses capacités à réagir face aux vicissitudes de la vie.

De nombreuses études montrent que le quotient est un mauvais indicateur du potentiel de réussite professionnelle ou sociale.

Les psychologues et les spécialistes en ressources humaines s'orientent vers l'étude des émotions, des relations interpersonnelles et leur maîtrise comme atout de la réussite sociale et professionnelle d'où le nouveau concept d'intelligence émotionnelle.

### **3- Les cinq piliers de l'intelligence émotionnelle:**

#### ***a. La conscience de ses émotions ou conscience de soi.***

Cela signifie que le néocortex (siège de la pensée) est pleinement informé des messages générés par l'amygdale (siège des émotions).

En psychologie:

Conscience de sa propre pensée: métacognition

Conscience de ses propres émotions : méta humeur

D.Goleman parle de conscience de soi pour désigner cette attention permanente à son état intérieur. « Il faut être conscient de ses propres émotions au fur et à mesure de leur apparition ».

#### ***b. La maîtrise de ses émotions***

La maîtrise de ses émotions est la capacité d'adapter ses sentiments à chaque situation: elle dépend de la conscience de soi, elle permet de conserver sa présence d'esprit en toutes circonstances parce que des émotions excessives mal maîtrisées, peuvent être néfastes.

Le cerveau émotionnel possède la faculté de paralyser la pensée: il a été montré que des émotions trop fortes, comme l'angoisse et la colère, perturbent le fonctionnement de « la mémoire active », c'est à dire la capacité de garder en mémoire les données nécessaires pour résoudre un problème ou accomplir une tâche. Ce qui explique que nous sommes parfois incapables de nous concentrer.

Le danger de la colère est qu'elle a tendance à "s'autoalimenter" la colère entraîne une libération de la catécholamine, génératrice d'énergie pendant quelques minutes ainsi qu'une poussée d'adrénaline plus durable. Cet état d'excitation est séduisant et explique pourquoi beaucoup de gens ont tendance à laisser libre cours à leur colère. Le risque est de générer d'autres libérations successives de catécholamine,

qui accroît le niveau d'excitation et conduit rapidement vers la fureur. Le cerveau pensant est alors paralysé, et l'individu peut être conduit à des actes qu'il "regrettera amèrement par la suite".

- Pour maîtriser ses émotions il est conseillé de:

1- Dès le déclenchement de la colère: faire l'effort de contester intérieurement les pensées qui conduiraient à sa montée en puissance.

2- La distraire temporairement de l'objet de la colère, afin de laisser passer la montée d'adrénaline.

### ***c. La capacité de se motiver***

Le contrôle de ses émotions implique le fait d'être capable de remettre à plus tard la satisfaction de ses désirs et de réprimer ses pulsions. Il y a une fluidité psychologique qui nous permet d'être productifs et efficaces. Elle repose sur deux facultés à développer:

#### ***1- Savoir maîtriser ses pulsions en vue d'atteindre un objectif à plus long terme.***

L'expérience des bonbons est très significative: à des enfants de 04 ans on a proposé le marché suivant :

- S'ils acceptaient d'attendre que l'expérimentateur fasse une course, ils recevraient 02 bonbons à son retour.
- A défaut ils avaient le droit de prendre immédiatement un seul bonbon placé en face d'eux, mais n'auraient pas droit au 2<sup>eme</sup> bonbon.

Les enfants ont été suivis jusqu'à la fin de leurs études secondaires: Ceux qui avaient su résister étaient de bien meilleurs élèves. Le résultat au test du bonbon prédisait 2 fois mieux que le quotient intellectuel et les résultats aux examens d'entrée à l'université.

#### ***2- Savoir entretenir une humeur positive et optimiste***

Dans une étude, une équipe de chercheur a constaté que sur les deux premières années d'activité, les vendeurs optimistes réalisaient 37 pour 100 de ventes de plus que leurs collègues pessimistes.

Elle a convaincu une compagnie d'assurances d'embaucher des candidats qui avaient de bons résultats aux tests d'optimisme, mais avaient échoué aux autres tests d'admission.

Les résultats ont montré qu'au cours de la première année, leurs chiffres d'affaire a dépassé de 21 pour 100 celui des pessimistes et de 57 pour cent au cours de la deuxième année.

Cette différence de performance s'explique par une attitude "émotionnellement intelligente" face à l'échec. Suite à de multiples refus, les optimistes ne se laissent pas aller au défaitisme. Ils considèrent que c'est la situation qui est responsable de l'échec, et non pas eux mêmes. Ils analysent donc leur façon d'agir, et cherche à la modifier pour progresser.

#### ***d- L'empathie***

Elle repose sur la capacité de déchiffrer les signes non-verbaux. C'est la faculté de percevoir les émotions des autres. Savoir déchiffrer les signes non verbaux de la communication avec les autres gestes, expression du visage, intonation de la voix.

Il est rare que les individus expriment verbalement leurs émotions. Pour les comprendre, il faut percevoir les signes non-verbaux. Dans ce cas, la conscience et la maîtrise de ses émotions sont clés.

#### ***e- La maîtrise des relations avec les autres***

Elle est synchronisée par la capacité d'ajuster son attitude sur celle de son interlocuteur. La capacité d'influencer l'émotion des autres repose sur le phénomène de synchronisation, c'est à dire de se mettre sur la même longueur d'onde.

Il faut en premier lieu se synchroniser sur les ou la personne, puis progressivement faire passer les émotions que l'on souhaite transmettre. Le mimétisme en est un bon exemple: face à un visage souriant ou en colère, nous imitons inconsciemment l'expression émotionnelle de nos interlocuteur, ensuite la transmission se fait mieux lorsque le comportement de l'interlocuteur est synchronisé. (Mêmes gestes, mêmes voix, même expression du visage...)

### **4 – Implication sur le management et la pédagogie**

On comprend l'effet néfaste que peut avoir sur les collaborateurs ou les collègues l'incapacité d'un dirigeant à maîtriser sa colère ou comprendre ce que ressentent les autres. Des émotions trop fortes perturbent fortement les capacités à raisonner et à travailler.

Aux USA, de nombreux programmes ont été mis en place pour l'éducation émotionnelle et sociale.

- Groupe W.T.GRANT sur le développement des aptitudes sociales dans le cadre de l'éducation scolaire.
- Child development project
- Seattle social development project (Programme de développement social de Seattle)
- Yale-new haven social competence promotion program.

Ces programmes visent à:

- L'amélioration des aptitudes cognitives et sociales.
- La maîtrise de soi.
- Une plus grande efficacité dans la résolution des conflits.
- Moins de violence en classe et moins d'agression verbales.
- Meilleure gestion des rapports interpersonnels et plus grande aptitude à communiquer.

## **Bibliographie**

Gardner, H: Frames of Minds. Basic books, London 1983.

\_\_\_\_\_ Leading Minds: An Anatomy of Leadership. Basics books, London 1995.

Goleman, D: L'intelligence Emotionnelle. Robert Laffont, Paris 1997.

Schutte, N: Emotional Intelligence and Interpersonal Relations, Journal of Social Psychology, 14, (4), 2001.