

CULTURE D'ENTREPRISE ET PERIODE DE TRANSITION
- ENTRE REALITES ET TENTATIVES D'APPREHENSION-

ALI TADJINE
CHARGE DE COURS
UNIVERSITE DE MOSTAGANEM
alimouali@yahoo.com

الموضوع المطروح للدراسة في إطار هذا المقال يتمحور حول
 ضرورة الاهتمام بالثقافة السائدة في المنظمات و التي يخلق عليها
 ثقافة المؤسسة نظرا لتأثيرها على كيفية تسيير الموارد البشرية.
 من بين الأفكار المؤكدة عليها ضمن هذا المقال التوجه بتدوير المنهجية
 الساعية في أي دراسة تتعلق بهذا الموضوع و كذلك التطرق لمختلف
 أنواع الثقافة التي تؤثر و تتأثر فيما بينها، و التي تعرض على كل
 سير الإمام بها و تسخيرها في إيجاد الحلول و جعل المؤسسة
 (المنظمة) ناجحة .

هذا المقال يتطرق لهذه الإنكسالية بطرح ضرورة دراسة الواقع
 الاجتماعي وفق مناهج استكشافية متقصية لحقائق الأمور على حالتها
 دون أي اهتمام آخر لا يتدرج في التعرف على كيفية تسيير الموارد
 البشرية داخل المؤسسات.

و موضوع يتدرج في إطار ربط الاهتمامات النظرية بالواقع التسييري
 لمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في المرحلة الانتقالية الحالية من
 التسيير إلى اقتصاد السوق.

RESUME

Le sujet traité dans le cadre de cet article s'articule sur la nécessité de s'intéresser à la culture d'entreprise du fait de son influence incontestée sur la gestion de l'entreprise, pour ce faire l'auteur attire l'attention sur certaines préoccupations d'ordre méthodologiques que tout chercheur se doit de prendre en considération tout en mettant en évidence les différentes variétés

(formes) de cultures qui, en se déterminant de façon spécifiques, s'interagissent et se complètent dans une sorte de symbiose que les gestionnaires se doivent de saisir dans les manifestations harmonieuses propices à la mise en situation optimale des ressources humaines que le management moderne déclare comme étant l'élément le plus déterminant dans la qualité de performance de l'entreprise.

Le présent article en suscitant cette problématique, pose la nécessité de la recherche méthodique et de la conduite d'investigation éclairée de la praxie sociale comme préalable à toute évaluation. Le sort des entreprises économiques est d'une importance telle qu'il devient impérieux de recourir à l'appréciation scientifique de la manière dont est géré son capital humain.

DEFINITION

Avant de s'intéresser à la notion de culture d'entreprise, celle d'épithète générale demeure d'une importance capitale pour toute compréhension du sujet du fait qu'elle constitue la matrice de toutes les influences exercées sur la gestion par le biais des valeurs qu'elle favorise, des croyances qu'elle colporte et des habitudes qu'elle véhicule, il est également à signaler que reprendre les différentes définitions de la culture risque de dépasser le cadre de cet article car le nombre de définitions est égal au nombre de spécialistes en la matière; néanmoins elles ont en commun le fait qu'elles font référence à l'unicité des perceptions, des attitudes, des attentes, des motivations, et des représentations caractérisant une culture par rapport à une autre. Dans le cadre de ce travail, je citerai à titre indicatif les définitions de :

TAYLOR E.B, de WALLACE A, de MOHAMED BENBDELKRIM, de AHMED GHOUATI, de J.C.FAUVET, et de M.THEVENET.

- TAYLOR E. B (1971) définit la culture « comme étant le tout composé qui comprend la connaissance, les croyances, l'art, la morale, les lois et les coutumes ou tout autres capacités ou habitudes acquises par l'individu en sa qualité de membre de la société. »

- WALLACE A (1961) voit dans la culture « les différents types de comportements ou méthodes de résolutions des problèmes que l'on peut décrire comme étant les plus potentiellement utilisés par les membres d'une société. »

- MOHAMED BEN ABDELKRIM (1988) recense dix connotations de sens de la notion de culture dans la langue Arabe dont la plus pertinente s'articule autour de l'idée de correction et de rétablissement de l'ordre comme étant norme et référence.

- AHMED GHOUATI (1999) entend par culture « l'ensemble des créations matérielles et symboliques d'une communauté humaine, garantissant les identités de ses membres et définissant le sacré et le profane, les relations humaines, les rapports à la nature, à l'espace, au temps et à d'autres communautés. »

La culture prise dans son sens générique peut paraître générale et suffisamment clair qu'elle peut nous induire en erreur en confondant le spécifique et le général, le commun et le propre ; c'est pourquoi, il devient impérieux de faire la distinction entre les différentes formes de cultures ou plutôt les principales « variétés » de cultures qu'on peut identifier dans une société à savoir : la culture générale de la société – la culture d'entreprise- la culture politique – la culture organisationnelle.

La culture d'entreprise :

Pour synthétiser ces différentes approches et faire dans le sommaire, sans succomber à la tentation de la facilité et altérer l'essentiel, je dirai que chaque communauté se trouve de fait titulaire d'une culture qui la structure tout en se définissant comme entité spécifique, de là, il est tout a fait compréhensible d'affirmer que chaque entreprise génère sa propre culture qui lui est propre, mais qui doit s'inscrire dans une culture plus générale qui tout en l'englobant, en est l'émanation. Il est clair que l'existence de culture propre à chaque entreprise ne doit pas nous conduire à conclure à l'existence d'une multitude de cultures hétéroclites où chacune constitue un modèle unique et exclusif, la réalité est plutôt dans l'affirmation du contraire, qu'on peut sans risque aucun conclure : Chaque entreprise a sa propre culture qui ne peut que s'inscrire dans une culture plus globale, qui lui permet d'en tirer les repères et de déterminer les objectifs et les moyens de les concrétiser. J.C.FAUVET dans ce contexte définit la culture d'entreprise comme étant « structure immatérielle de socialisation. »

- Pour M. THEVENET, la culture d'entreprise peut être décrit par une série de définitions :

- « c'est un ciment qui relie l'ensemble des composantes de l'entreprise
- c'est une explication fondamentale de ce qui s'y déroule

- c'est le produit d'une histoire et pas seulement d'un instantané
- c'est un patrimoine de savoir-faire, façon d'agir et de penser, visions communes
- c'est un mode de description de l'organisation. »

La culture générale de la société :

Par définition, la culture renvoie à l'idée de l'ensemble des valeurs de la société, à la communauté de la langue, des habitudes, des coutumes sous différentes formes – culinaires – vestimentaires – artistiques ... à l'adoption d'une forme d'éducation propre à tous les membres de la société, à l'existence de croyances communes donnant le plus souvent forme à la religion, une sorte de moule et de référence qui tout en définissant les comportements des membres de la société, cette dernière les définit et par conséquent la scerète . Culture générale fait référence à la totalité de la notion dont ses manifestations multiples et diverses.

La culture politique :

En rapport beaucoup plus avec le volet idéologique, générant les valeurs de conviction ou du moins d'adhésion réelle ou simulée à des principes, à des idées qui à leur tour sont sources de comportements qui déterminent l'appartenance ou l'exclusion ; elle détermine les marges de libertés tolérées, les voies de l'expression autorisée et les seuils à respecter.

La culture organisationnelle

Inhérente à l'organisation dont ce qu'elle a de spécifique, elle permet la double articulations, tant la cohésion interne que l'instrument de socialisation dans son sens le plus général possible.

La distinction entre ces différentes formes de culture ne répond pas à une pure réalité concrète dont l'émergence sur le terrain est typiquement spécifique à une catégorie de culture et pas à une autre; une multitude d'interdépendances déterminent ou du moins influencent le vécu quotidien de l'individu, de l'organisation et de l'acte de gestion dans sa

globalité. La catégorisation évoquée est motivée par un souci de simplification, de clarification dans un but beaucoup plus didactique que de pure analyse. Le but recherché est plutôt de mettre l'accent sur la forme de culture la plus impliquée dans le processus de mise en place de l'économie de marché et par conséquent celle qui a le plus été affecté, et dans quelle mesure cette influence s'est répercutée sur l'acte de gestion spécialement la gestion des ressources humaines.

PRECAUTIONS METHODOLOGIQUES

L'expérience quotidienne nous renseigne sur le foisonnement des interactions du fait culturel sur l'acte de gestion qui ne peut prendre forme que par rapport à un vécu fortement imprégné de considérations culturelles. Cette caractéristique ne cesse d'être accentuée et de façon de plus en plus évidente par le fait que le monde est devenu village où rien n'échappe à l'omniprésente influence de l'autre surtout de celui qui détermine la norme, qui crée la technologie, qui décide de l'utile et du superflu, de l'essentiel et de l'accessoire, décision fortement imprégnée de culture, de culture du dominant, et de là apparaît toute les limites de ne concevoir l'influence que de sa propre culture, d'ignorer ou de négliger celles incorporées dans les machines importées ou techniques adoptées. Il est impérieux d'insister sur la nécessité de l'approche interculturelle non pas en terme d'analyse anthropologique détaillée de toute culture en relation avec notre vécu quotidien mais en terme plutôt de ne pas en prendre conscience et acte. Il est certain que l'on ne transfère pas impunément des machines, des techniques, des modalités de management d'une situation socio-historique, économique et culturelle à une autre.

L'approche interculturelle se doit donc de faire le tour des différents types de réflexion que l'on peut rencontrer à savoir la réflexion phénoménologique, épistémologique et éthique. Les niveaux adoptés dans cette catégorisation ne sont pas le reflet d'une préoccupation d'analyse approfondie du concept de culture mais répond au besoin de mettre en exergue les véritables contours et manifestations de l'acte de gestion des

ressources humaines dans l'entreprise économique
Algérienne.

L'aspect phénoménologique nous conduit à demander aux dirigeants et travailleurs d'explicitier leur culture dans ce qu'elle a de propre, de décrire le système perçu et assumé comme étant le leur, d'évoquer une identité professionnelle. Il reste entendu que cette démarche privilégiera le côté subjectif qui à mon sens sera l'expression réelle de la perception des dirigeants et travailleurs de leur vécu. L'outil utilisé devrait être l'arsenal consacré à cet effet, à savoir les questionnaires où l'accent s'articulerait autour du recueil d'information de «consistance aussi bien qualitative que quantitative.

L'aspect épistémologique sera réservé au recueil des analyses des spécialistes et études approfondies, en prenant soin de se référer aux plus pertinentes et représentatives.

L'aspect éthique quant à lui s'intéresse au travail de recensement des modalités entreprises par les pouvoirs publics, les corporations, les syndicats, les différentes agences spécialisées de la société civile pour accompagner les transformations que l'adoption de l'économie de marché a mis en train et en même temps dénoncer les dérives et repercussions sur la gestion des ressources humaines. Trevino (1986) dans « Ethical decision making in organisation » soutient que la culture affecte le comportement éthique de plusieurs manières. Par exemple, une culture qui privilégie des normes éthiques encourage les membres de l'organisation à se conduire en conformité avec cette éthique. De plus, les représentants de l'autorité - les managers et autres professionnels qualifiés - peuvent encourager ou décourager un comportement éthique.

CARACTERISTIQUES DES COMPORTEMENTS ECONOMIQUES

- APPROCHES ET MODELES DE COMPREHENSION

En outre, il est admis que les conduites économiques ne sont pas forcément imprégnées de rationalité qui reste toujours à déterminer, la rationalité ne se conçoit que consensuelle, alors que l'existence de plusieurs partenaires à objectifs parfois divergents ne permet pas la détermination de façon

catégorique de la rationalité ; la quête de la satisfaction qui n'est pas toujours corollaire d'optimisation oriente les choix et impulsion les directions à suivre ; l'homo oeconomicus malgré sa prédominance comme modèle théorique dominant ne peut à lui seul rendre compte de la complexité des comportements en situation de travail, des buts secondaires, parfois souterrains voire clandestins, donnent de la pertinence à certaines pratiques et en éliminent d'autres, en façonnant les contours d'un BEHAVIORISME ECONOMIQUE pris dans le sens d'une praxis sociale où se mêlent l'utile à l'accessoire, le cognitif à l'affectif, le risque à la sécurité, la certitude à l'incertitude dans l'espace du règlement et de la contrainte. Cette réalité a été synthétisée par HERBERT SIMON (prix NOBEL 1978) en parlant en termes de « rationalité limitée ». Face à cette réalité, il devient impérieux d'orienter la recherche d'explications et d'analyses en dehors d'une démarche scientifique basée uniquement sur un déterminisme obtus où les mêmes causes produisent indubitablement les mêmes effets, mais elle doit également être orientée aussi bien vers une conception systémique où les notions d'interactions et de rétroaction des effets sur des causes prennent toute leur pertinence permettant à l'organisation au sens d'entreprise de se comporter aussi bien en modèle homéostatique, que conformément à une conception holistique où l'environnement prend une signification déterminante dans l'explication et l'analyse.

Ces exigences méthodologiques si elles s'avèrent être d'une pertinence avérée en ce qui concerne toute tentative d'analyse et de compréhension de la réalité du terrain en environnement occidental terreau naturel de l'économie de marché, elles se trouvent être accentuées par le fait qu'en économie de transition à l'instar de l'Algérie, la culture dans ses différentes composantes se trouve être spécifique, en quête d'adaptation.

En s'attelant à la prise d'inventaire et analyse des changements des comportements des travailleurs et dirigeants d'entreprises après l'amorce de la mise en place des réformes économiques, il devient tout à fait prévisible l'émergence de problème de nature méthodologique que la présente question résume : « COMMENT PEUT-ON PROCÉDER A

UNE ANALYSE STRUCTURELLE EN PERIODE DE TRANSITION ?

une période qui se caractérise par l'aspect changeant et dynamique des différents éléments en interaction ; CLAUDE DUBAR estime que :

« Par essence synchronique, une analyse structurelle est incompatible avec une analyse dynamique nécessairement diachronique », ce qui nous amène à prendre les précautions nécessaires pour mettre en évidence en guise de matériaux d'analyse les véritables structures et sous structures qui donnent forme et vie à l'organisation ; de même que les facteurs endogènes et exogènes qui influencent ou pas directement ou indirectement les transformations. Travail de collecte d'informations qui exige une maîtrise en terme d'expertise méthodologique et de connaissance approfondie aussi bien du terrain que de l'influence des différents biais potentiels suscités généralement de façon inconsciente.

Outre cet aspect, le référent théorique qui doit être adopté dans ce genre d'exercice doit permettre une disponibilité d'assise et de profondeur nécessaires ; dans cette optique certaines pistes seront privilégiées à l'instar des prescriptions de l'école structuro-fonctionnaliste qui nous permettent de répondre aux exigences méthodologiques de l'analyse du fait qu'elle situe le concept de STRUCTURE comme étant axial, concept que PARSONS définit comme étant un système dont les rôles constituent les divers éléments. L'objet d'intervention ciblé étant l'entreprise prise dans le sens d'organisation qui constitue l'émanation d'une multitude de structures en interaction en quête de stabilité corollaire de survie dans un monde en perpétuel changement. La confiance dans la réalisation de l'harmonie organisationnelle et son acceptation comme postulat, en dépit du caractère fluctuant aussi bien de l'entreprise que de l'environnement, est basée sur l'explication de l'école fonctionnaliste suivant ses principes qui sont :

- Une organisation est l'émanation d'un agrégat de structures agencés et intégrés.
- Toute organisation est censée être relativement stable et permanente.

- Tout élément d'une organisation est doté d'une fonction (rôle) qui contribue à son maintien.

- Le fonctionnement de toute organisation est tributaire de l'harmonie et du consensus de ses membres autour des valeurs fondamentales (convergence des représentations et ancrage à la culture d'entreprise).

D'autres approches théoriques se sont intéressées au processus de changement mais en l'abordant différemment, à l'instar de l'évolutionnisme dans sa version sociale qui emboîte le pas au Darwinisme et décrète une approche dynamique en perpétuel mutation ; Tocqueville écrit : « Un système social évolue dans sa logique vers son perfectionnement » ; quant à Spencer, il privilégie un homomorphisme comme prisme d'analyse et de compréhension de tout processus de transformation et de changement.

Il est clair que le foisonnement de théories et d'approches a contribué à donner au sujet des multiples dimensions qui lui sont siennes en permettant des explorations approfondies et multidirectionnelles ; pour contenir la tentation de les énumérer au risque de seulement alourdir le présent article et effleurer le sujet aux diverses facettes et niveaux d'analyse dont la complexité ne peut qu'être avérée ; l'attention est focalisée sur le caractère individuel du comportement, Boudon R (1979) écrivait : « Il s'agit toujours d'expliquer pourquoi il en est ainsi, or l'explication revient toujours à retrouver l'action individuelle derrière les régularités qu'on observe au niveau macro sociologique. » La compréhension du comportement individuel devient de ce fait un préalable qui tout en contribuant à la compréhension du comportement du groupe, du service, permet la prise en considération de notions comme attitude, carrière, socialisation, rôle et représentation qui sont d'un apport considérable pour la compréhension aussi bien du comportement de l'individu que de l'organisation.

INTERACTION CULTURE ET ACTE GESTIONNAIRE

Des mécanismes sociaux naissent indéniablement à l'occasion de tout changement quelque soit l'ampleur et la diversité, tout en étant déterminés, ils sont déterminants pour l'avenir de l'organisation ; c'est pourquoi il est aberrant, voire suicidaire de vouloir les ignorer, et encore plus prétendre cultiver l'ambition de les faire fonctionner à la solde d'un courant donné ou une idée particulière ; instrumentaliser les mécanismes sociaux émergent et plus particulièrement lors d'une période de transition revient à mettre en place les conditions d'échec du processus de changement, c'est pourquoi les analyser sans parti pris revêt une importance capitale.

Socialisation : Cette notion nous paraît digne d'intérêt dans le cadre de l'approche préconisée, du fait qu'elle constitue le creuset pour tout individu de mettre en conformité sans heurt ses capacités et ses aspirations avec la réalité, elle constitue un processus interactif et multidimensionnel qui garantit la cohérence et l'harmonie. Percheron A (1974) : « *La socialisation prend figure d'évènement, de point de rencontre ou de compromis entre les besoins et désirs de l'individu et les valeurs des différents groupes avec lesquels il entre en relation.* », il est donc clair qu'elle n'est pas que transmission de valeurs, d'attitudes, de normes mais développement d'une certaine représentation du monde, d'une vision de vie particulière et structurée ; Hall D.T (1987) assurait que le socialisation

« *Développe les aptitudes et le savoir nécessaire à l'exercice des nouvelles fonctions* ». Au delà de la mission première de la socialisation, qui est d'assurer l'appartenance au groupe et l'intériorisation de ces normes, elle se doit de développer des systèmes typiques de représentations automatiques comme « *réponse rapides et stéréotypées* » (Moscovici). Ce résultat ne peut être que l'aboutissement d'un processus de socialisation réussi, objectif que les promoteurs des réformes économique et par conséquent des changements structurelles que connaît l'entreprise se doivent de prendre en considération. Le processus de socialisation qui nous intéresse dans ce cadre précis, concerne le travailleur et le dirigeant de

l'entreprise économique Algérienne qui se sont brusquement retrouvés, après trois décennies officiellement glorifiées de positives réalisations, obligés de se transformer dans leurs façons de percevoir leurs mondes professionnels, d'agir et de se comporter différemment, bref de renier leurs passés pour s'engager dans une nouvelle logique au prix d'une destruction / restructuration d'identité en assurant une disjonction entre identité réelle et identité virtuelle suivant en principe des techniques spéciales et spécialisées visant l'onctuosité du processus de changement. La préoccupation qu'on se doit de soulever à ce niveau, c'est justement de déterminer si vraiment les réformes engagées ont permis la mise en place de techniques en guise de mesures d'accompagnement ou au contraire les promoteurs des réformes économiques ne croient qu'aux vertus salvatrices du marché. La thèse développée et adoptée dans cet article fait de la prédominance des facteurs psychologiques et sociologiques son leitmotiv en faisant écho à nombre de références théoriques à l'instar de l'école de Chicago qui a eu le mérite de lier l'univers du travail dans ses divers manifestations aux mécanismes de la socialisation, elle en a fait le drame social par excellence : en effet, Hughes pense que le « monde vécu du travail » ne peut être réductible à une simple relation d'échange d'utilité – salaire et avantages matériels contre force de travail – il dépend surtout de l'implication de la personnalité individuelle, de la perception de l'environnement et de sa position ainsi que de son articulation en terme de dépendance et d'influence nécessitant une analyse diachronique et multiforme. Abondant dans cette perspective, P. Tripier (1987) écrit : « Une articulation entre trajectoire probable et système occupationnel, c'est à dire entre un système d'attentes légitimes (à quoi puis-je prétendre étant donné ce que je sais et ce que j'ai fait auparavant ?) et un système d'opportunité (que puis-je espérer étant donné l'évolution probable des positions professionnelles ? » ; il est certes évident que tout changement de rôle entraîne fatalement des changements d'attitudes et par conséquent de performances, mais ce qui est moins visible et perceptible c'est l'effort consenti pour s'adapter, qui constitue

le garant de la non exclusion et par la suite détermine les valeurs structurantes du travail en tant que processus social, donner du sens aux aspirations personnelles, d'appartenance et d'identité sociale, en conservant intactes les chances de réalisation des objectifs de l'organisation. Circonscrire ces différentes perspectives constitue la trame des objectifs de l'approche phénoménologique déjà évoquée, qui se doit de mettre en relief et surtout identifier les représentations des différents partenaires à la fois collaborateurs, concurrentes et protagonistes.

Représentation : S'intéresser à la représentation dans le cadre d'étude axée sur la détermination des comportements des différents agents évoluant dans une situation de travail constitue une étape importante dans la compréhension des différentes imbrications de conduites et attitudes. Cette importance admise, nous amène à lui réserver un intérêt particulier que l'approche psychologique ne saurait à elle seule contenir, l'obligation de l'étendre à ses différentes implications lui confère son caractère social que Pierre Kletz et Eléonore MOUNOUD (2001) synthétisent en écrivant : « A l'évidence, la représentation est pour partie mentale et elle est indissociablement liée à l'appréhension du monde par une personne. Ainsi comprendre une situation, c'est se donner les moyens d'agir via la construction d'une représentation, c'est à dire d'une interprétation de la situation en termes de causes probables (à cause de) et de fins plausibles (en vue de) (...) Mais la représentation est également sociale en cela qu'elle constitue une connaissance dérivée autant qu'inférée. »

Reconnaître que la représentation est sociale nous conduit donc à ne considérer d'explications possibles et plausibles que dans un contexte d'interactions dans un corps social. Il est des fois suggérer à l'instar de ce qui est avancé par H. Simon (1961) que la « rationalité limitée » peut être déterminante dans l'explication des comportements des gestionnaires alors que la réalité est bien plus compliquée pour pouvoir la circonscrire par un déterminisme réducteur et simpliste. Il devient clair que la description ne peut être que superficielle, en aucun cas totale et minutieuse, des pans entiers de la réalité

social occulter ; réduire le management à l'apport du seul
discours de la causalité limitée conduirait à ignorer les
impacts directs et contributions de tous ses assistants,
prestataires et subordonnés ; ce qui a conduit Perron (1986) à
l'écrit : « *Comme si les autres personnes dans
l'entreprise n'existaient pas* ». Cette prise de conscience et
l'admission inéluctable de l'importance de tous les
acteurs de l'organisation pose avec acuité la pertinence de
l'usage de la représentation et ses exigences qui se manifestent
par un certain nombre d'attributs antinomiques mais articulés
que nous pourrions résumer dans le cadre de cet article comme
sont la stabilité, l'objectivité, la capacité d'être modélisable
et surtout reconnaissable et fédératrice ainsi que la plasticité,
l'expressivité et l'amélioration. Cette articulation à doubles
sens exige que tout travail d'investigation se doive
explorer la réalité sociale dans ses différents aspects et
manifestations tant à la fois universelles que spécifiques afin
de saisir les caractères pertinents de nature à déterminer
d'une façon ou d'une autre les représentations influençant les
comportements des différents acteurs de la relation
sociale.

La représentation est considérée comme étant stable, donc
dotée de la continuité et la régularité que seul l'harmonie du
sens qui peut assurer ; accepter cette assertion pose la
difficulté de la mobilité de la praxis sociale ; comment peut-
on concilier ce paradoxe apparent ? Comment pourrions-
nous comprendre la relation entre cette praxis sociale et la
représentation ? Ce questionnement se trouve n'être qu'un
signe d'une problématique qui met en relation une série de
problèmes qui met en évidence le caractère névralgique et
déterminant de la représentation qu'il est important de traiter à
l'occasion de l'identification des facteurs et circonstances
influençant les comportements des dirigeants et des
travailleurs au sein des entreprises économiques Algériennes.
Ce constat de l'importance de la représentation et de la
complexité de ses différents attributs et leurs caractères
presque exclusifs d'apparences, mais organiquement
complémentaires pose les jaloux d'une approche théorique
cohérente libérée des paradigmes simplistes basés sur

seront occultés ; réduire le management à l'apport du seul détenteur de la rationalité limitée conduirait à ignorer les impacts, rôles et contributions de tous ses assistants, conseillers et subordonnés ; ce qui a conduit Perron (1986) à s'interroger : « Comme si, les autres personnes dans l'entreprise n'existaient pas ». Cette prise de conscience et reconnaissance indéfectible de l'importance de tous les membres de l'organisation pose avec acuité la pertinence de l'étude de la représentation et ses exigences qui se manifestent par un certain nombre d'attributs antinomiques mais articulés que nous pourrions résumer dans le cadre de cet article comme étant la stabilité, l'objectivité, la capacité d'être modélisable et surtout transmissible et fédératrice ainsi que la plasticité, l'évanescence et l'improvisation. Cette articulation à doubles niveaux exige que tout travail d'investigation se doive d'explorer la réalité sociale dans ses différents aspects et manifestations tant à la fois universelles que spécifiques afin de relever les caractères pertinents de nature à déterminer d'une façon ou d'une autre les représentations influençant les comportements des différents acteurs de la relation professionnelle.

La représentation est considérée comme étant stable, donc jouit de la continuité et la régularité que seul l'harmonie du statut quo peut assurer ; accepter cette assertion pose la difficulté de la mobilité de la praxis sociale ; comment peut-on concilier ce paradoxe apparent ? Comment pourrions-nous comprendre la relation entre cette praxis sociale et la représentation ? Ce questionnement se trouve n'être qu'un aspect d'une problématique qui met en relation une série de paradoxes qui met en évidence le caractère névralgique et déterminant de la représentation qu'il est important de traiter à l'occasion de l'identification des facteurs et circonstances influençant les comportements des dirigeants et des travailleurs au sein des entreprises économiques Algériennes. Ce constat de l'importance de la représentation et de la complexité de ses différents attributs et leurs caractères parfois exclusifs d'apparences, mais organiquement complémentaires pose les jalons d'une approche théorique cohérente libérée des paradigmes simplistes basés sur

l'existence d'un déterminisme de l'extérieur ou au contraire réduisant la représentation à son seul aspect mental, intrinsèque et psychologique comme seule explication.

Ainsi, la question de la détermination des comportements en management moderne nous amène à faire allusion sans trop s'y attarder aux recherches sur le terrain effectuées par Flament et Abric (1988), Mounoud (1997/2001) et Arent (2001) qui ont conclu que les représentations des uns et des autres sont à la fois façonnées par les éléments contextuels de l'environnement, de la société, et en même temps elles déterminent ou du moins contribuent à déterminer la configuration de cet environnement, de cette société; une sorte de circularité à l'infini qui pose clairement les difficultés des managers, des théoriciens et chercheurs en la matière à mettre en place des procédures d'actions et des outils d'évaluations normalisés susceptibles de dépasser les entraves et difficultés du caractère spiral de cette relation. Outre cette impossibilité de se doter d'une uniformité de références et d'outils, il est également important de souligner l'incapacité des représentations à prédire les comportements combien même elles en constituent d'une façon ou d'une autre la matrice de base et le contexte préfigurant comme l'ont souligné les travaux de Colas (1999/2001) et de Kletz (1997/2001).

Ramenant cette connaissance théorique sommairement exposée à la réalité de la situation de l'entreprise économique Algérienne en cette période de transition nous amène à se poser les préoccupations suivantes :

- les dirigeants et travailleurs se comportent suivant des représentations conformes à une réalité sociale particulière et une psychologie emprunte de particularités tirant leurs origines et configurations d'une matrice commune qui a pris forme suivant des données culturelles, idéologiques et sociologiques, qui déterminent forcément la dimension psychologique et par la même occasion les différents comportements; en d'autres termes, conformément à une sorte de mobilité des représentations qui synthétise une plasticité d'identités officiellement valorisées ou pas suivant des critères qui exposent le travailleur tous grades confondus

au fameux paradoxe du comédien qui pose le problème de l'adéquation des attentes d'avec les exigences ou encore de la perception de l'autorité et de l'adhésion libre et réfléchie ; le travailleur au sens générique se doit d'être dépourvu d'une idiosyncrasie qui lui permet à moindre frais de s'adapter tant au plan individuel qu'organisationnel.

Il est donc tout à fait compréhensible, que tout travail de recherche visant l'évaluation de l'adéquation de l'existant d'avec ce qui devrait exister se doit de prendre les enseignements sommairement énoncés dans le cadre de cet article, qui, il faut le préciser ne doit être considéré que comme simple ébauche d'un projet de société qui vise la mise en place des conditions d'efficacité et d'efficience tant de l'initiative individuelle qu'organisationnelle ; projet qui ne peut se concrétiser que par un effort qui cristallise la volonté de repenser la culture dans ses différentes manifestations pour la re-panser des différentes agressions que l'indifférence et l'insouciance collective articulées à l'ignorance des uns et la cupidité des autres ont générés.

BIBLIOGRAPHIE

- ANDRE DELOBELLE, "La comparaison en sciences humaines : une perspective sémiotique". Ouvrage collectif sous la responsabilité de GUY JUCQUOIS et CHRISTOPHE VIELLE - DE BOECK UNIVERSITE 2000.
- AMER YAHIA, H, « Eclairage / Quelle stratégie pour l'ALGERIE ? »
- AMOURA AMAR, « Droit du travail & Droit Social - Guide pratique », EL MARIFA EDITIONS, ALGER 2002.
- B. LAIRRE, « Pourquoi et comment la fonction RH peut être un acteur stratégique de la transformation des entreprises », in Personnel, n° 374, novembre 1996.
- BOYCKO M, SHLEIFER, VISHNY R (1996), « A theory of privatisation », The Economic journal
- Claude Champaud « Prospective et entreprise », DALLOZ. (1983)
- DANIEL FAVRE, « changer de représentation ...interaction entre émotion et cognition », cahiers pédagogiques 312.
- DRUCKER P. "Management, Tasks, Responsibilities and Problems", NEW YORK, HARPER & ROW 1973
- GILBERI (MARGARET), « Game theory and convention », synthese,46, 1981.
- Giordano Y, « Communication d'entreprise ; faut-il repenser les pratiques Managériales ? Revue de gestion des ressources humaines, n°14, 1994.
- HATEGEKIMANA R, (2003), « Maintenir et développer l'employabilité des salariés : un nouveau mode de gestion des ressources humaines ? » Actes de la journée thématique A.G.R.H sur la gestion des carrières, IAE d'AIX EN PROVENCE.
- JACQUES LOBSTEIN « Organise, commander, structurer. Les trois impératifs du commandement de l'entreprise » PARIS, les éditions d'Organisation 1975.
- J.FOMBONNE, « Pour un historique de la fonction Personnel » in la fonction Ressources humaines, ouvrage collectif sous la direction de D. WEISS, les éditions d'organisations, 1988.
- J. LAMBERT, "L' information ascendante dans les entreprises" in la maison de verre, avril, juin 1979.

- JOLIS, N. "Compétences et compétitivité", Editions d'Organisation, 1998, Paris.
- J.P. PERETTI, " Tous les DRH " Editions d'Organisation 2001
- Laroche H. " L'approche cognitive de la stratégie de l'entreprise " Revue Française de Gestion , juin - août 1994.
- Lemoigne J.L., "Les épistémologies constructivistes, collection Que sais-je ? Paris, PUF, 1995
- MICHEL DE VROEY, "Propriété et pouvoir dans les grandes entreprise », Bruxelles, CRISP 1973.
- Michel Lalonde, « Comprendre la société une introduction aux sciences sociales » 1997 DIDACT SOCIOLOGIE
- PRZEWORSKY An et TEUNE H. 1970, The logic of comparative Social Inquiry, NEW YORK: WILLEY
- Puel, L'économie au service de l'éthique, Cujas Cerf, 1989.
- PETER DRUCKER la grande mutation; vers une nouvelle société " Les éditions d'organisations, PARIS 1970
- Thévenet, M. « le plaisir de travailler, favoriser l'implication des personnes », 2000, Editions d'Organisation.
- Thierry, D « 20, 40,60, ans, dessinons le travail de demain ». Editions d'Organisation.
- TREVINO L, « Ethical Decision Making in Orgnization : Pearson -Situation interactionist Model » Academy of Management Rewiev 1986, n° 11.
- ULMAN - MARGALIT (Edna) , The Emergence of Norms, NEW YORK, OXFORD UNIVERSITY PRESS, 1978.
- SHUMPETER, JOSEPH A. 1983, « Histoire de l'analyse économique, t.3 : l'âge de la science, PARIS.
- VAN DER MAREN (1995) Méthodes de recherches pour l'éducation, Montréal/ Bruxelles : les Presses de l'université de Montréal / De Boeck.
- WALLISER (BERNARD), « Anticipations, Equilibres et Rationalité économique », PARIS, Calmann - Lévy, 1885
- Wacheux f. « Le défi de la fonction RH dans un environnement de création de valeur actionnaire », in les défis du management moderne, Editions Liaisons.